

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

**INTRAPRENEURISMO: Uma ferramenta prática à mudança
e à inovação tecnológica organizacional**

CLEIDE ROSELEI BLATT

FLORIANÓPOLIS

2000

Cleide Roselei Blatt

**INTRAPRENEURISMO: Uma ferramenta prática à mudança
e à inovação tecnológica organizacional**

Dissertação apresentada ao Curso de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção do
Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

Florianópolis, março de 2000

INTRAPRENEURISMO: Uma ferramenta prática à mudança e à inovação tecnológica organizacional

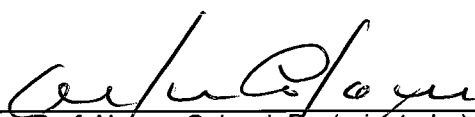
Cleide Roselei Blatt

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

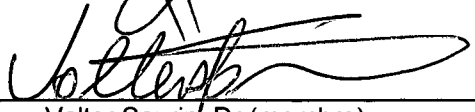
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Nelson Colossi, Dr. (orientador)



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr. (membro)



Valter Saurin, Dr (membro)

DEDICATÓRIA

Assim, como os seres humanos, as organizações nascem, crescem e eventualmente morrem. É o ciclo natural da vida.

Este trabalho é dedicado à alguém muito especial que se foi, meu querido filho Giancarlo. A tua perseverança e força de vontade é que me impulsionaram a realizar um dos meus sonhos. Dedico também ao Renan, meu companheiro e amigo, que apesar de distante tem a compreensão e paciência para me apoiar em todo instante, fazendo cobrança e concessão nos momentos certos. E a todos àqueles que têm me acompanhado e incentivado ao longo desta vida.

AGRADECIMENTOS

- ◆ Ao MIDI Tecnológico, em especial Luiz Gonzaga Apolinário pelo incentivo e apoio.
- ◆ Às empresas integrantes do MIDI Tecnológico pelo apoio no desenvolvimento do trabalho e viabilização desta conquista acadêmica.
- ◆ À meu orientador Nelson Colossi, pelo seu exemplo de postura profissional.
- ◆ Ao Rudimar e esposa pelo incentivo e apoio constante à todos os momentos de minha vida.
- ◆ Aos meus pais Hilda e Canísio, irmãos Celso, Cléia, Claudete, Cláudia, César e Carine, e demais familiares, pelo apoio constante.
- ◆ A todos os professores e funcionários do Curso de Pós-Graduação.
- ◆ À secretaria do CPGA, Graziela, Márcio e Sandra, pela disponibilidade e pelo carinho prestado.
- ◆ À Silvia, bibliotecária do CPGA, pelas longas conversas e pelo apoio oferecido.
- ◆ À todos aqueles que me acompanharam ao longo deste Curso.
- ◆ E também, a todas àquelas pessoas que acreditaram no meu potencial e me incentivaram profissionalmente.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE QUADROS.....	x
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMO	xii
ABSTRACT.....	xiii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Tema e problema da pesquisa.....	1
1.2 Objetivos	4
1.3 Justificativa.....	5
1.4 Apresentação dos capítulos	7
2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	8
2.1 Mudança Organizacional	8
2.1.1 Mudança Organizacional na história da Administração.....	9
2.1.2 Caracterização principais aspectos da mudança organizacional	12
2.1.3 Aspectos importantes no desenvolvimento deu mudança organizacional	17
2.2 Inovação Tecnológica.....	20
2.2.1 Tecnologia	21
2.2.2 Inovação	23
2.2.3 Inovação Tecnológica	27
2.3 Entrepreneurship	33
2.3.1 Entrepreneurship – origem e definições.....	34
2.3.2 Intrapreneurship	40
2.3.3 Alguns fatores relevantes na implementação do Intrapreneurismo.....	44

2.3.4 Intrapreneurismo como forma de estimular à mudança organizacional à inovação tecnológica.....	52
3 MÉTODO.....	57
3.1 Micro Distrito Industrial de Base Tecnológica (MIDI Tecnológico).....	58
3.2 Procedimentos Metodológicos.....	59
3.2.1 Perguntas de pesquisa.....	59
3.2.2 Relação entre as variáveis.....	60
3.2.3 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das variáveis.....	61
3.2.3.1 Análise constitutiva de outros termos considerados relevantes no contexto desta pesquisa.....	64
3.3 Delineamento e delimitação da pesquisa.....	65
3.4 Coleta e tratamento dos dados.....	67
3.5 Limitações da pesquisa	70
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	72
4.1 Caracterização das empresa pesquisadas.....	72
4.2 Análise Qualitativa.....	75
4.2.1 Intrapreneurismo	76
4.2.2 Mudanças Organizacionais	84
4.2.3 Inovação Tecnológica	86
4.2.4 Relação entre as variáveis do estudo	89
4.3 Análise Quantitativa	91
4.3.1 Participação dos funcionários	91
4.3.2 Apoio intra-organizacional.....	96
4.3.3 Poder de decisão	99
4.3.4 Criatividade	101
4.3.5 Desenvolvimento do funcionário.....	104
4.3.6 Outras características do intrapreneurismo	107
4.2.7 Tolerância a erros e fracassos	112
4.2.8 Intrapreneurismo x mudanças organizacionais e inovações tecnológicas	114
4.2.9 A influência do intrapreneurismo nas empresas.....	119

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....122

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....126

ANEXOS.....135

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Elementos a serem analisados no planejamento de mudança.....18

Figura 02 – Organizando para Inovar.....52

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Desenvolvimento do <i>entrepreneurship</i> e do termo <i>entrepreneur</i>	35
Quadro 02 - Variáveis do estudo.....	64
Quadro 03 - Caracterização das empresas do estudo.....	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Número de funcionários.....	74
Gráfico 02 – Contribuição de idéias.....	92
Gráfico 03 – Aproveitamento de idéias.....	93
Gráfico 04 – Operacionalização das idéias.....	94
Gráfico 05 – Contribuição de funcionários nas etapas do desenvolvimento de produtos /serviços.....	95
Gráfico 06 – Participação efetiva dos funcionários.....	95
Gráfico 07 – Apoio a livre iniciativa.....	97
Gráfico 08 – Liberdade para auto-selecionar as atividades.....	98
Gráfico 09 - Livre iniciativa em utilizar recursos.....	99
Gráfico 10 – Participação dos funcionários.....	100
Gráfico 11 – Poder de decisão em todas as etapas no desenvolvimento de novos produ- tos/serviços.....	100
Gráfico 12 - Preocupação da criatividade x atividades diárias.....	102
Gráfico 13 – Incentivo as posições criativas.....	102
Gráfico 14 – Importância da criatividade no processo de seleção.....	103
Gráfico 15 – Flexibilidade do funcionário para atuar em outro setor/área.....	104
Gráfico 16 – Integração inter-departamental e integração entre funcionários.....	105
Gráfico 17 – Desenvolvimento de novas habilidades para exploração de novosprodutos/serviços.....	106
Gráfico 18 – Realização de reuniões p/ exposição de idéias p/ desenvolver produtos/serviços.....	107

Gráfico 19 – Autonomia das equipes.....	108
Gráfico 20 – Acesso a todos os tipos de informações.....	109
Gráfico 21 – Preocupação quanto ao feedback.....	110
Gráfico 22 – Importância da responsabilidade do funcionário.....	111
Gráfico 23 – Preocupação com o tempo.....	112
Gráfico 24 – Tolerância a erros.....	113
Gráfico 25 – Preocupação quanto ao risco.....	114
Gráfico 26 – Designação de orçamento p/ favorecer o desenvolvimento do intrapreneurismo.....	115
Gráfico 27 – Desenvolvimento de novos produtos/serviços p/ adaptar-se às mudanças organizacionais.....	116
Gráfico 28 – Importância do intrapreneurismo na adaptação às mudanças organizacio- nais.....	117
Gráfico 29 – Intrapreneurismo e a facilitação à mudança e à inovações tecnológicas.....	118
Gráfico 30 – Importância do intrapreneurismo no processo de criação da empresa.....	119
Gráfico 31 – Utilização do intrapreneurismo ao longo do tempo na empresa.....	120
Gráfico 32 – Contribuição do intrapreneurismo no momento atual da empresa.....	121

RESUMO

O presente trabalho propõe a análise da influencia do intrapreneurismo na mudança organizacional e na inovação tecnológica, sob a percepção dos dirigentes das empresas integrantes do MIDI tecnológico. Pretende-se, com isso, proporcionar às organizações pesquisadas, e eventualmente a outras organizações, subsídios para melhor compreensão do intrapreneurismo, mudança organizacional e inovação tecnológica, grande responsáveis pelo desempenho das organizações frente aos desafios ambientais emergentes.

Para atender aos objetivos propostos, adotou-se um método de pesquisa qualitativo, o qual sustenta a configuração deste trabalho, um estudo de multicasos do tipo descritivo/exploratório. A coleta de conteúdos foi realizada através de fontes primárias, pela realização de entrevistas semi-estruturadas e aplicação de questionários com perguntas fechadas, de acordo com a escala Likert, e fontes secundárias, através de consulta a documentos internos. Posteriormente, foi realizada a análise do conteúdo das informações obtidas nas entrevistas e análise estatística dos questionários.

Os resultados de tais procedimentos revelaram que, para os dirigentes das empresas integrantes do MIDI Tecnológico, o intrapreneurismo tem contribuído de forma significativa na adaptação às mudanças organizacionais e no desenvolvimento de inovações tecnológicas, renovando o espírito empreendedor dentro da empresa.

ABSTRACT

The present study proposes to analyze the influence of the intrapreneurship in the organizational change and technological innovation in the companies that are part of the MIDI Tecnológico. This study intended to provide to the researched organizations, and eventually to others, subsidies for better understanding of intrapreneurship, organizational change and technological innovation, that are most responsible for organization performance before emergent environmental challenges.

The research method adopted is qualitative, which sustains the basic configuration of this work: a descriptive and exploratory cases multi study. The contents were collected through primary sources, such as semi-structured interviews and application of questionnaires with restricted questions, in the accord with the Likert scale. As secondary sources, printed materials and the internal documents were consulted. Later on, information was analyzed using the content analysis techniques in the interviews and statistic analyze of the questionnaires.

The researched results revealed that the intrapreneurship, for the manager of companies that are part of MIDI Tecnológico, have contributed of the salient form on the adaptation for organizations changes and in the development to technological innovations. Which renovated the entrepreneur spirit in the companies.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e problema de pesquisa

O contexto mundial tem se caracterizado por intensas e rápidas mudanças. A tecnologia abre novas perspectivas, permitindo uma explosão na oferta de bens e serviços. Nesse sentido, novas posturas e nova visão sobre como gerir uma organização são indispensáveis. É o que se pretende com este trabalho; apresentar o intrapreneurismo como forma de estimular a mudança organizacional e inovação tecnológica.

O ambiente empresarial está muito diferente do que há algumas décadas atrás. Durante muito tempo, as empresas foram projetadas, administradas e mantidas de acordo com os princípios da administração que foram utilizados nos primeiros anos deste século. Hoje, para sobreviver a um mercado competitivo é necessário uma remodelação e uma reestruturação do modo de se agir para alcançar o sucesso empresarial. Para COSTA & COSTA (1998) a competitividade ampliou-se com a globalização, independente da posse ou não da capacidade tecnológica. A concorrência, principalmente nas fronteiras vizinhas, tornou-se mais acirrada em todos os setores econômicos. As organizações dos nossos dias não podem mais contar com o acesso fácil aos recursos naturais, precisam dispor da aplicação de novas tecnologias para uma melhoria nos produtos, redução de custos e aumento da produtividade, dentre outros.

Na ânsia de manterem-se competitivas muitas organizações lançam “mão” de todas as ferramentas que prometam capacitá-las para a conquista de vantagens competitivas. Numa época em que fazer melhor e mais rápido marca a diferença entre ganhadores e perdedores, não se precisa ir muito longe para descobrir a necessidade absoluta de inovação e ação rápida. Diante dessa problemática as organizações precisam ser agentes de mudança, enfrentando os obstáculos com agilidade e flexibilidade para utilizarem as inovações como uma vantagem competitiva.

Dessa forma, a capacitação tecnológica passou a ter um valor estratégico para as empresas, ou seja, não basta ter capital, mão-de-obra, matéria-prima, é preciso ser rápido para conseguir implantar inovações tecnológicas em um curto espaço de tempo. Para DRUCKER (1981) a organização inovadora é aquela que resiste à estagnação, e o planejamento para tal é a formação de equipes inovadoras, equipes que passam a trabalhar o tempo todo no sentido de buscar melhorias, criar produtos e processos no intuito de estar sempre à frente da concorrência.

As organizações que estão inseridas neste contexto tecnológico requerem novas habilidades, principalmente no que tange ao pensamento criativo dentro do seu pessoal, para lidar com o ambiente inovador em constantes mudanças. NONAKA (1997), acredita que a chave para abrir as portas dessa fonte de vantagem competitiva está em criar um senso de identificação entre o funcionário e a organização, e usar o máximo possível de comprometimento assim gerado. É importante desenvolver um relacionamento saudável com os funcionários, criando um sentimento familiar dentro da organização, incentivando a participação local e a inovação. OLIVEIRA (1994, p.1) adverte que, “mais do que nunca se reconhece o direito de cada ser humano à liberdade de pensamento e expressão, a participar do processo democrático e a atingir todo o seu potencial”.

Uma das alterações, que tem despertado interesse dos estudiosos das organizações, diz respeito à busca da inovação e da mudança dos funcionários dos diversos escalões da empresa através da implantação do intrapreneurismo. Processos que encorajam demandas de inovações incorporadas um tipo novo de arranjo entre o empregado e a companhia. Um método novo que produz resultados através da combinação do espírito empresarial de indivíduos criativos, poder e recursos da organização estabelecida.

Nesse sentido, o intrapreneurismo ou *intrapreneurship* nas organizações pode ser considerado como uma ferramenta para explorar a inovação, estimular o processo participativo e a criatividade dos funcionários. A inovação é necessária, e a explosão de informações está encorajando as empresas a abandonar os sistemas hierárquicos em favor de outros sistemas, nos quais os inovadores agem em pé de igualdade com os outros que formam um sistema informal de apoio. Em outras palavras, *intrapreneurship* significa oferecer liberdade de criação e inovação nas empresas, através dos funcionários dos diversos escalões.

Segundo PINCHOT (1989, p xii) “o *intrapreneurship* é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro de grandes empresas, através de um uso melhor dos seus talentos *entrepreneurs*.” Contribui para assegurar os melhores inovadores, dando-lhes oportunidades de fazer com que suas idéias se realizem sem que eles precisem sair da empresa.

Esta “liberdade” oferecida pelo *intrapreneurship* é de extrema importância para a organização, pois o custo de se perder talentos empreendedores é maior do que o da simples perda de um técnico qualificado ou de um elemento eficaz de marketing. Os intrapreneurs, como são chamados pelo PINCHOT (1989) são os integradores de talento técnico, elementos de marketing que, estabelecem novos processos e serviços. Sem eles, a

inovação permanece em estado potencial, ou movem-se em ritmo dos processos burocráticos que não são mais adequados em um ambiente de concorrência.

Vale ressaltar que, sem a liberdade de ação, os indivíduos não conseguem empregar o pleno poder de sua intuição, de seu julgamento e de sua experiência. E para que uma equipe seja eficaz, é importante que haja liberdade de escolha; o que não ocorre com a burocracia, em que os chefes gradualmente assumem o controle de cada aspecto da vida profissional. Essa liberdade começa com o afrouxamento das “rédeas” no centro e com a suposição de que a responsabilidade vigora através da organização.

Sendo assim, este estudo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a participação do Intrapreneurismo no processo de desenvolvimento da mudança e da inovação tecnológica das empresas integrantes do MIDI Tecnológico?

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os indicadores do Intrapreneurismo no processo de desenvolvimento da mudança e inovação tecnológica das empresas integrantes do MIDI Tecnológico.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- Interpretar a contribuição do Intrapreneurismo para a mudança organizacional sob a ótica das empresas integrantes do MIDI Tecnológico;

- Analisar as práticas do intrapreneurismo em relação à inovação tecnológica, segundo as empresas integrantes do MIDI Tecnológico;
- Interpretar a inter-relação do intrapreneurismo com a mudança e inovação tecnológica nas empresas integrantes do MIDI Tecnológico;
- Analisar o aproveitamento do intrapreneurismo para as empresas integrantes do MIDI Tecnológico, no que se refere a relação intrapreneurismo, mudança e inovação tecnológica e;
- Identificar as oscilações da prática do Intrapreneurismo no processo de mudança e inovação tecnológica no período de criação das empresas integrantes do MIDI Tecnológico até 1999.

1.3 Justificativa da pesquisa

Com o passar dos tempos, o homem tem buscado novos métodos e processos de trabalho com o objetivo de reduzir o esforço e aperfeiçoar o resultado na produção de bens e serviços. A tecnologia tornou-se peça fundamental para a obtenção desse objetivo.

Admite-se que as inovações tecnológicas sempre existiram mas, certamente nos últimos anos elas progrediram num ritmo acelerado e desconhecido, e até mesmo, imprevisível, que a cada instante novos produtos e processos são lançados no mercado. Entretanto as organizações, em determinada época, foram montadas para permanecer estáveis. Atualmente, essas mesmas necessitam ser ágeis para o ambiente em que atuam, ou seja, precisam se remodelar.

Novas maneiras de gerenciamento foram e são estudadas por vários autores. Tanto que a visão schumpeteriana é até hoje seguida. Segundo SCHUMPETER (1994) a função

dos empresários é reformar ou revolucionar o padrão de produção explorando uma invenção ou, mais geralmente uma possibilidade ainda não tentada de produzir uma já existente. E o intrapreneurismo é uma forma de se implementar essa característica de empreendedor com os funcionários da empresa. É nesse sentido que este estudo permite contribuir para o enriquecimento do conhecimento existente na área do intrapreneurismo, mudança e inovação tecnológica.

Considera-se relevante também que, a inovação em uma pequena, média ou grande empresa nunca acontece, sem que haja um pequeno grupo ou indivíduo apaixonadamente e dedicado a fazê-la acontecer. E o intrapreneurismo é uma maneira de estimular as participações, dar responsabilidade aos funcionários e incentivá-los para criarem e inovarem, liberando desta forma, seu potencial criativo.

Este trabalho pretende do ponto de vista teórico colaborar com o desenvolvimento científico, pois a comparação da teoria com a realidade tem permitido obter resultados significativos.

Em termos práticos, verifica-se que nestes últimos anos, este sistema têm sido adotado nas empresas, como: 3M, GM, IBM, Hewlett Packard, e todas elas vêm apresentando sucesso em seus empreendimentos. Deste modo, espera-se que com os resultados obtidos com a pesquisa, levanten-se as questões pertinentes ao intrapreneurismo, à mudança organizacional e à inovação tecnológica das empresas integrantes do MIDI Tecnológico.

1.4 Estrutura da dissertação

O presente trabalho é composto por cinco capítulos. No primeiro é abordado, de forma sucinta e objetiva, o tema da pesquisa e o problema que se pretende investigar, o objetivos geral e os específicos que foram alcançados, como também os argumentos que justificam a sua realização.

O segundo capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre o tema em tema em estudo, propondo uma discussão das três variáveis, mudança organizacional, inovação tecnológica e intrapreneurismo. Primeiramente, abordam-se as definições de mudança organizacional e sua relação à teoria administrativa, destacando os aspectos relevantes no desenvolvimento de uma mudança organizacional. A seguir, apresenta-se a variável inovação tecnológica, caracterizando a tecnologia, a inovação e sua importância para o mundo empresarial. Por último, discute-se o intrapreneurismo, sua origem, suas características e alguns fatores que podem ser observados na sua implementação, bem como a relação do mesmo com a mudança organizacional e a inovação tecnológica.

O terceiro capítulo encontra-se descrito uma síntese sobre o MIDI Tecnológico e das suas empresas integrantes, que são objeto deste estudo. Neste capítulo também é apresentado os aspectos metodológicos utilizados na pesquisa: a população, variáveis de estudo, o tipo de estudo, as técnicas de investigação, os procedimentos para o levantamento e análise dos dados.

Já o quarto capítulo contém a descrição e análise das informações obtidas com base na fundamentação teórica e o método adotado por esta pesquisa.

O quinto capítulo, por sua vez, é dedicado à apresentação das considerações finais e recomendações do referido trabalho, com base na análise dos resultados da pesquisa.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Por compreender que as organizações precisam adaptar-se a estes tempos de rápidas mudanças, acredita-se também, que é necessária uma evolução no pensamento e nas práticas administrativas. As organizações de hoje, querem, ou deveriam querer se tornar uma organização de excelência. O objetivo é ser a melhor, mais rápida que as concorrentes, contratar e manter as melhores pessoas, responder de forma rápida e decisiva às condições em mudança e melhorar continuamente os sistemas e as habilidades.

Atingir a excelência implica mudar a organização para melhor, procurando desta forma, novas oportunidades, novas maneiras de gestão empresarial que facilitem a mudança organizacional e a adoção de inovação tecnológica.

Para tanto, este trabalho leva em consideração na discussão teórico-empírica três tópicos principais: mudança organizacional, inovação tecnológica e *entrepreneurship/intrapreneurship*. Ao longo desta seção, pretende-se focar diversas abordagens relacionadas às variáveis em estudo, bem como discutir as possíveis ligações entre ambos.

2.1 Mudança Organizacional

As organizações para responder à demanda do mercado precisam mudar. A mudança deve ser interpretada como uma “ferramenta” estratégica, algo essencial à sua sobrevivência. KANTER (1992) acredita que, com a chegada do ano 2000 e suas

implicações de transformação, sugestiona-se uma possibilidade de mudança igualmente profunda nas organizações, envolvendo o significado de negócio e o caráter das mesmas. Desse modo, a pergunta apropriada para tal não é como a organização competitiva deveria ser, mas como se tornar um especialista em metodologia de mudança.

Antes de entrar em detalhes sobre os fatores causais e as características das mudanças organizacionais é importante rever o desenvolvimento da mudança na teoria administrativa.

2.1.1 Mudança Organizacional na história da Administração

Na teoria administrativa a mudança, segundo SILVEIRA & OLIVEIRA (1996) pode ser analisada sob três enfoques: como mudança mecânica, orgânica e sociológica. No enfoque mecanizado, evidenciado por Taylor, caracteriza a divisão do trabalho, o estudo dos tempos e movimentos, a ênfase sobre autoridade e a hierarquia, o homem era simplesmente o executor das tarefas, sendo comparado a uma máquina ou ferramenta de trabalho. No enfoque orgânico ou movimento estruturalista, o indivíduo é visto apenas como um ser biológico, e a mudança só ocorre apenas nas relações e papéis, ...”as pessoas eram ‘adestradas’ para a mudança (SILVEIRA & OLIVEIRA, 1996, p. 13). E no enfoque sociológico a mudança ocorre com uma negociação, envolvendo pessoas, organização e ambiente, ou seja uma abordagem contingencial.

O primeiro enfoque se refere à Escola Clássica que surgiu no início do século XX, a primeira tentativa sistemática de uniformizar conceitos e entendimentos sobre a administração das organizações. As principais preocupações desta Escola, segundo PIZZA (1990), giram em torno de eficiência, velocidade de produção, simplificação de esforços,

redução do tempo para a execução de tarefas e o estabelecimento de normas que fossem executados como regras universais. MOUZELIS (1975) advoga que o foco principal não é uma sociedade como um todo, mas o trabalhador individual, que é visto com um instrumento que pode ser manipulado com o objetivo de aumentar a produção.

A crença implícita de que o funcionamento das máquinas na linha de montagem e o funcionamento dos seres humanos eram os mesmos é que faz com que a Escola Clássica seja também denominada de “científica”. Essa característica desenvolvida principalmente pelo taylorismo, ressalta SILVEIRA & OLIVEIRA (1996), caracterizavam a mudança impositivista em todos os seus aspectos. A busca do melhor modo de se executar o trabalho com a atomização da divisão do trabalho e das tarefas pelos micromovimentos eliminava toda a relação de poder. Todos deveriam adotar a forma mais racional de produzir, ou seja, o método prescrito e, a iniciativa e a liberdade sobre como executar o trabalho ser-lhes-á retirada.

O enfoque orgânico, caracterizado pela abordagem estruturalista, surgiu com o propósito de estabelecer uma crítica sobre as outras Escolas. As principais contribuições desta Escola, de acordo com KWASNICKA (1987), foram: - a primeira visão de uma organização mais abrangente preocupada com o ambiente; - a identificação de vários tipos de organização e as diferenças em suas estruturas, - uma nova visão de indivíduo, introduzindo conceitos de conflitos entre diferentes grupos e sua influencia no meio organizacional e; - a preocupação em identificar problemas e necessidades de mudanças organizacionais como forma de solução de alguns desses problemas.

Uma organização segundo SILVEIRA & OLIVEIRA (1996) é composta de três elementos: partes, relações e objetivos. O sistema taylorista fixava-se nas partes, eliminando as relações pela atomização transferindo os objetivos para a cúpula da organização através de autoridade formal. Com o enfoque estruturalista as relações passam

para o primeiro plano, a estrutura é o que fixa o padrão de relacionamento, e esse é determinado pelo objetivo da organização. A mudança organizacional nesse sentido ocorre no padrão do relacionamento dependendo de uma nova definição dos objetivos organizacionais.

Com a percepção de que muitas vezes, as características organizacionais não coincidiam com os objetivos procurou-se um meio de negociar para conseguir uma mudança efetiva e duradoura com o compromisso das pessoas – característica da abordagem contingencial. A Teoria da Contingência surge com a visualização de dentro para fora da organização, através da ênfase no ambiente e na tecnologia organizacionais sem deixar de considerar os outros elementos, tais como, as tarefas, as pessoas e a estrutura. A efetividade organizacional, de acordo com PROENÇA (1996), ocorre com o alcance de um ponto de equilíbrio interno - em termos de relações entre a estrutura organizacional; estilo administrativo; tecnologia empregada; necessidades, valores e habilidades dos operadores; - e externo, nas relações com o ambiente.

Continuando PROENÇA (1996) coloca que esta abordagem é vista como eminentemente eclética e integrativa, manifestando uma tendência a absorver os conceitos das diversas teorias administrativas, cada qual criticando as demais, no sentido de alargar os horizontes e mostrar que nada é absoluto. O objetivo central da abordagem contingencial é de que não existe um método ou técnica geralmente válidos, ótimos ou ideais para todas as situações. Existe uma variedade de alternativas, de métodos ou técnicas proporcionados pelas diversas teorias administrativas, um dos quais poderá ser o mais apropriado para uma determinada situação.

MOTTA (1979) esclarece que a teoria contingencial facilita a compreensão da interação da organização com o meio, evidenciando a dinâmica do processo que possibilita a sobrevivência da organização. Ele aponta as variáveis como tecnologia e ambiente como

os fatores responsáveis pelas mudanças nas organizações, além de antecipar quais as principais mudanças que podem ser verificadas em função do comportamento das variáveis ambientais. Isto fica implícito na necessidade de que a organização adapte-se as condições externas para sobreviver, e reformule-se constantemente sua condição interna para satisfazer as novas necessidades e aos objetivos sociais emergentes.

Corroborando nesse sentido, ALDRICH (1979) advoga que as organizações de hoje requerem uma perspectiva que não levam só em consideração a estrutura interna de organizações mas também, as forças nos seus ambientes. As organizações inserem-se dentro do conceito de sistemas abertos. Em maior ou menor grau, ou com diferentes mecanismos, são sistemas abertos e, por consequência estabelecem uma relação recíproca com seu ambiente e vice-versa. Possuem parâmetros de entradas e saídas, que os tornam agentes de mudanças, acarretando, desta forma, constantes alterações em seus subsistemas.

Baseado nesses três enfoques apresentados pode-se perceber que a abordagem contingencial é a que melhor se apresenta no trato da mudança organizacional. A organização, depende de alguma maneira, de seu ambiente. E o mesmo reflete em muitas mudanças nas organizações.

2.1.2 Caracterização e principais aspectos da mudança organizacional

A mudança organizacional é um processo crucial para a organização. Independente do tamanho, da sua estrutura, da tecnologia e outros, a mudança está presente na vida da organização. Ela pode ser benéfica ou prejudicial, ser planejada ou imposta, de maior ou menor grau; o importante é compreendê-la e tirar o melhor proveito para o desenvolvimento da organização.

KANTER (1992), acredita que a mudança pressupõe dois diferentes fenômenos. Primeiro, a estrutura de revoluções científicas, de Thomas Kuhn. Esse fenômeno é interpretado como um novo paradigma, as mudanças são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas, e a necessidade de que isto ocorra para que seja vencida a inércia organizacional e dê lugar a novos padrões. Segundo, a mudança organizacional tem um lado empírico, não sendo inteiramente percebida na organização.

Para HALL (1984), STONER & FREEMAN (1985) e KATZ & KAHN (1978), as mudanças organizacionais advém da pressão de forças externas e internas. As forças externas originam-se do ambiente em que organização está inserida, podendo ser sob diferentes formas, como os avanços tecnológicos, ações de concorrentes, que podem forçar alterações na estrutura, nos métodos e processos. As forças internas provêm da difusão de novas tecnologias e estratégias, e do comportamento e das atividades dos empregados.

A mudança pressupõe a participação ativa de pessoas dentro da organização. Deste modo, é importante delinear as condições que levam essas pessoas a serem impulsionadas para início de uma mudança. Vários autores como HERZOG (apud WOOD Jr et. al. 1994), JUDSON (1980), ALMEIDA (1996) refletem sobre essas condições. Para eles, as mudanças podem ter como origem :

- A necessidade de sobrevivência no sistema de mercado, resolver problemas com por exemplo, melhoria de produto, em termos de qualidade, melhoria do equipamento;
- As pressões externas, adequação as novas leis, interesses políticos e financeiros;
- A busca por resultados econômicos, aumento da rentabilidade, diminuir os custos operacionais, utilizar melhor o pessoal, e equipamento, o material e os fundos;
- O desenvolvimento à sociedade, economia ou ambiente;
- A melhoria na imagem externa da empresa, com o público, fornecedores e clientes; e

- O desenvolvimento das relações humanas na empresa.

As várias origens da mudança apresentada pelos autores citados vêm demonstrar que esta advém na possibilidade de resolver problemas e na procura de explorar novas oportunidades. Complementando, ou reunindo todos esses itens que conduzem à mudança, BASIL & COOK (1978) apontam que as origens das mudanças são de ordem, institucional-estrutural, tecnológica e sócio-comportamental, onde cada uma delas afeta as demais. Essas fontes de mudança se nutrem e reagem, de modo aditivo e com o objetivo de formar uma mudança maior, ocasionando um efeito cada vez mais difuso sobre o homem, sua vida, suas organizações e suas instituições. Isso pode ser explicado como o “efeito cascata”, onde a mudança provoca novas mudanças, principalmente em outra empresa concorrente, limitando o número de casos de atitudes pró-ativas.

SMITH (1997) resume em quatro os motivos pelos quais as mudanças ocorrem nas organizações: tecnologia, aspectos demográficos, política do governo. Se a organização dominar essas forças propulsoras de mudança, pode reduzir a base de custo do que se faz, aumentando a velocidade e qualidade com as quais responde aos clientes e beneficiários. Se forem compreendidas, as necessidades dos clientes e suas variações oferecem uma fonte inesgotável de oportunidades. Se aderidas, a organização terá recompensas econômicas e emocionais do empreendimento individual e coletivo. Mas, se ignorada ou mal gerenciadas essas forças, a empresa poderá enfraquecer e ser derrotada.

Nesse sentido, mudança organizacional, é toda e qualquer mudança na empresa que visa a modificação, aprimoramento de um produto ou processo com objetivo de desenvolvimento da mesma. E as principais características das mudanças, apresentadas por ALMEIDA (1996, p. 26) são:

- A alta velocidade com que têm ocorrido: A evolução tecnológica está em um ritmo acelerado, e os meios de comunicação fazem com que todo o mundo perceba as mudanças decorrentes dessa evolução.
- As conseqüências das mudanças não são sempre boas: Somente a título de exemplo, o meio ambiente tem sido afetado por diversas mudanças empreendidas por organizações fabris.
- As mudanças tecnológicas geram desemprego estrutural e novas relações de trabalho: Muitos trabalhadores são dispensados após a aquisição de equipamentos sofisticados, e passam algum tempo desempregados, sendo comum a necessidade de exercer atividades em outros setores da economia.
- Há fases de transição entre o “antigo” e o “novo”, a serem consideradas: A adaptação a uma mudança não se dá instantemente. Toda pessoa precisa de tempo para acostumar-se com a idéia do fim de algum produto ou processo, e para apreender as novas regras, para lidar com a realidade emergente.
- As mudanças provocam medo nas pessoas: O fato de não ter a certeza quanto ao que efetivamente acontecerá como conseqüência das mudanças, gera um sentimento de medo e insegurança, especialmente se a subsistência estiver correndo algum risco.
- As mudanças tornam obsoletos os conhecimentos já adquiridos: Novos produtos, processos, costumes e regras de comportamento surgem a cada dia, fazendo com que uma parte dos conhecimentos e experiências anteriores das pessoas se torne ultrapassado.
- As mudanças levam á necessidade de um contínuo preparo dos indivíduos: A obsolescência dos conhecimentos torna necessário aprendizado ao longo de toda a vida.
- É difícil prever quais mudanças que ocorrerão no futuro: As inovações tecnológicas e todas as mudanças subsequentes estão sendo muito pouco previsíveis, pois não seguem uma seqüência linear.

- Pode-se reagir ou proagir em relação a uma mudança: As pessoas podem procurar antecipar-se a mudanças, preparando-se e até executando-as, ou podem aguardar que surjam, para depois tomar as providências necessárias.

Com relação às características apresentadas, mudança pode ser definida de um modo amplo como WOOD Jr et. al. (1994, p.64) apresentam: “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.”

A mudança pressupõe um estado inicial existente na organização que deve ser modificado para se alcançar um novo estado. Desse modo, ela pode alterar diferentes aspectos da organização, suas formas estruturais, seus procedimentos, papéis desempenhados, tecnologia, objetivos, metas, dentre outros. Para MOGGI & BURKHARD (1996, p. 9) as mudanças ocorrem nas seguintes dimensões:

- Nível de identidade: a mudança implica em respostas estratégicas ao negócio, de responsabilidade do alto escalão, acionistas.
- Nível das pessoas ou das relações; a mudança ocorre quando acontece sintomas de desmotivação, problemas de liderança.
- Nível de processos: os sintomas da mudança aparecem quando a crise é de resultado, precisando mudar o fluxo básico de produção, de matéria-prima, dentre outros.
- Nível de recursos: a mudança fica evidente quando a situação é desesperadora, a ponto de necessitar vender seus ativos para pagar dívidas.

A mudança pode ser definida segundo CHAMPION (1985), como àquela que ocorre naturalmente nas organizações através de sua evolução no tempo, provocando adaptações constantes, ou àquela que é planejada, prevista e programada. Nesse sentido muitos autores procuraram desenvolver orientações gerais que podem auxiliar a organização na consecução de uma mudança. O item a seguir refere-se em relação a alguns aspectos importantes no desenvolvimento de uma mudança organizacional.

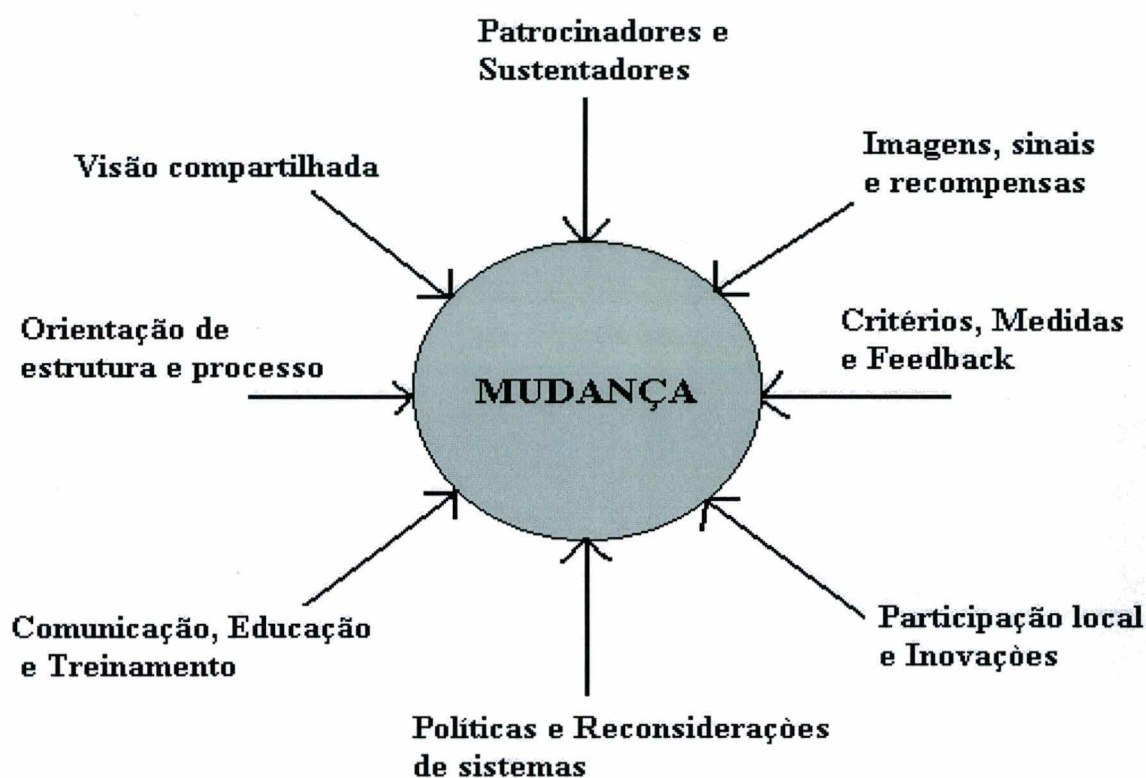
2.1.3 Aspectos importantes no desenvolvimento de uma Mudança Organizacional

A mudança para que ocorra em uma organização faz necessário que os dirigentes, percebam e tomem consciência da importância da mudança. O seu empreendimento envolve uma série de fatores que podem contribuir para que a mudança seja duradoura na empresa. Fatores que vão desde a necessidade de uma mudança até sua implementação e continuidade da mesma.

KANTER (1992, p.508) apresenta oito elementos que devem ser analisados no planejamento da mudança, que são evidenciados na Figura 01.

1. Construindo colisões: para manter a implementação do processo de mudança faz necessário contar com dois grupos, o de origem de poder e os *stakeholders* (patrocinadores).
2. Visão compartilhada: expandir e articular a visão da missão, metas e o resultado desejado da mudança podem contribuir na estimulação da motivação, na superação da resistência, dentre outros.

Figura 01 – Elementos a serem analisados no planejamento da mudança



Fonte: KANTER (1992,p.508).

3. Definição e orientação de estrutura e processo: definir a responsabilidade, as instruções, o objetivo e como alcançá-lo é importante na implementação da mudança.
4. Assegurando comunicações: para que haja comprometimento das pessoas com a mudança precisa haver orientação e direcionamento para atividade. E nada melhor que a comunicação para fluir as informações explicando como e porquê deve ocorrer a mudança.
5. Empreendendo políticas e revisando sistemas: o sucesso do negócio, da estratégia, dentre outros, devem ser planejados e revistos, pois a mudança precisa ser acompanhada, e até mesma em parte modificada.
6. Incentivar a participação local e a inovação: o processo de implementação se beneficiará como o encorajamento da direção para a participação de todas as pessoas no

processo da mudança e no incentivo à inovação de métodos e técnicas para que a mesma ocorra.

7. Assegurando e medindo padrões e mecanismos: Para verificar o resultado da mudança, faz necessário medir padrões, mecanismos, assim pode-se evidenciar se os meios estão corretos e se o objetivo será alcançado.

8. Promovendo símbolos, sinais e recompensas: algumas vezes os gerentes anunciam uma ênfase nova ou direção estratégica, mas os empregados céticos e outros gerentes retêm compromisso nas ações de implementação. Desse modo, as ações tangíveis só assumem significando ou importância através de punhalada estratégica maior, e eles podem ter mais ou menos êxito e mais reversível, dependendo do fervor com que eles são procurados.

Esses elementos são importantes para o desenvolvimento de uma mudança bem-sucedida na organização. A mudança é um processo de aprendizado, que pressupõem, que as pessoas participem, de forma mais ou menos intensa, no empreendimento de tal. E a informação é indispensável para que haja um compromisso das pessoas envolvidas com o objetivo que se deseja alcançar.

Entretanto, alguns fatores podem restringir a capacidade das organizações frente às mudanças. CHAMPION (1985) descreve alguns fatores que contribuem para a resistência à mudanças, dentre os fatores pode-se destacar: - a mudança pode constituir numa ameaça à segurança na função e criar ansiedade nos indivíduos; - ela pode alterar os relacionamentos de grupos informais no cargo; - pode envolver educação adicional para os empregados remanescentes, alguns aceitam apreender a executar novo trabalho outros, porém podem considerar isto com hostilidade e antagonismo; - o desconhecimento da natureza da mudança pode criar uma propensão a resistência; - pode significar perda de *status* e prestígio para certos empregados; - algumas pessoas não gostam de mudar o que

fazem, sendo benéfico ou não e; - os grupos informais podem criar alguma forma de resistência organizada à mudança.

As mudanças nas organizações estão relacionadas com a introdução de inovações administrativas, culturais, no ambiente físico, tecnologia, dentre outros. A sua análise pode ser caracterizada, segundo CHAMPION (1985) sob diferentes indicadores, que são: rotatividade de mão-de-obra – as pessoas que deixam a organização; conflito organizacional - incompatibilidades entre departamentos, membros da organização e redes de comunicação; flexibilidade organizacional – grau de adaptabilidade à mudança interna e externa; crescimento organizacional – aumento de empregados no decorrer de um período específico; sucessão administrativa – grau de rotação entre os chefes administrativos; e tecnologia – mecanização, automação e idéias.

Dentre as diversas mudanças, a tecnologia, é indiscutível, o fator que mais tem provocado mudanças nas organizações. A organização precisa ajustar-se à evolução tecnológica imposta pelo ambiente. A capacidade de gerenciar a inovação tecnológica depende da compreensão da dinâmica da inovação tecnológica, que será apresentado a seguir.

2.2 Inovação Tecnológica

Muitos fatores como as pressões do ambiente externo, do governo, de grupos de influência levam uma organização a um processo de mudança. A tecnologia é um desses fatores de grande importância na transformação das empresas. Ela impulsiona novas características no mundo empresarial, tanto a nível econômico quanto social, provocando

modificações no trabalho das pessoas, na produção de grupos, na estrutura da organização, dentre outros.

Para que os administradores possam gerenciar as inovações tecnológicas no processo de mudança faz-se necessário entender o significado de tecnologia e do processo de inovação.

2.2.1 Tecnologia

A tecnologia é definida por MANSFIELD (1985) como o conjunto de conhecimentos da sociedade concernente às atividades industrial e agrícola. Compreende os conhecimentos utilizados na indústria e agricultura referentes às causas dos fenômenos físicos e sociais e a sua aplicação à produção, além dos conhecimentos relativos à operação rotineira da produção.

Para GOODMAN (1993), além de estar presente em todas as formas de organização, a tecnologia é também uma potente força, podendo se estender às capacitações humanas. Como por exemplo, a revolução industrial que utilizou tecnologia para estender a capacidade física de trabalho. De forma semelhante, com a revolução da informática, que está estendendo as nossas capacitações mentais e redistribuindo o tempo que gastamos nas diversas atividades.

De acordo com o mesmo autor, a tecnologia é dinâmica e evoluiu rapidamente. O seu desenvolvimento está longe de terminar e, no ritmo atual, deve durar pelo próximo século. Os rápidos desenvolvimentos da tecnologia dificultam a identificação de como as novas formas de organização parecerão no futuro.

Na definição de tecnologia, segundo RODRIGUES (1984) há duas correntes principais. Para a autora, estudiosos como Thompson e Perrow conceituam a tecnologia de forma abrangente, compreendendo todo o processo operacional, sua produção ou serviço, ressaltando que todo o modo de fazer as coisas implica uma tecnologia específica. E, na segunda corrente, Woodward e Coelho definem a tecnologia como o processo de bens, inerente aos equipamentos utilizados nesta produção. CHAMPION (1985) adota um sentido mais amplo, definindo tecnologia como métodos, processos, dispositivos, conhecimentos e instalações que são usados para as tarefas de trabalho em qualquer organização. Ela é um componente de todas as organizações, independente do tamanho, forma e composição.

Tendendo a esse pensamento, BASIL & COOK (1978) afirmam que a tecnologia é uma condição básica que delimita a modalidade do comportamento humano. Os antropólogos utilizam a palavra tecnologia como qualquer meio, utensílio, através do qual a sociedade amplia o alcance das capacidades humanas. Para BARBIERI (1990), tecnologia pode ser entendida como a aplicação sistemática de conhecimentos a atividades produtivas. RAMOS (1964) acredita que, é um conjunto de instrumentos, utensílios, meios e objetos materiais, mediante os quais o homem se apossa das forças naturais e as utiliza, bem como modifica as circunstâncias e cria um ambiente mais propício à satisfação de suas necessidades e objetivos.

GONÇALVES (1994), por sua vez, advoga que tecnologia consiste em um conjunto integrado de conhecimentos, técnicas, ferramentas e procedimentos de trabalho aplicados na produção econômica de bens e serviços. A nova tecnologia é aquela utilizada em substituição a procedimentos anteriormente adotados na empresa. O autor ainda faz uma distinção entre tecnologia (conhecimento) e sistema técnico (combinação de máquinas e métodos empregados para obter um resultado desejado). Para ele, a tecnologia é muito

mais que apenas equipamentos máquinas e computadores. É uma união entre o conhecimento humano, seu sistema social e suas expectativas com o sistema técnico.

Uma definição precisa de tecnologia é dada por FLEURY (1990, p. 24): "tecnologia é um pacote de informações organizadas, de diferentes tipos (científicas, empíricas...), provenientes de várias fontes (descobertas científicas, patentes, livros, manuais, desenhos...), obtidas através de diferentes métodos (pesquisa, desenvolvimento, cópia, espionagem...), utilizado na produção de bens e serviços".

Como pôde ser observado, as definições para o termo tecnologia são quase tão numerosas quanto os autores que discutem este assunto. Algumas definições restringem-se em relação a questões materiais, físicas e concretas, inerentes aos equipamentos utilizados na produção de bens. Outras se apresentam mais abrangentes, envolvendo também fatores conceituais e abstratos, e relacionando todos estes aspectos na interação com o homem.

A tecnologia é dinâmica e apresenta uma evolução constante, sendo considerada um aspecto importante no desenvolvimento de uma empresa, de um setor industrial e de uma nação. Neste sentido, analisada a importância da tecnologia, parte-se para a definição de inovação para uma melhor compreensão de inovação tecnológica.

2.2.2 Inovação

O conceito de inovação está relacionado com a descoberta de um modo melhor e/ou mais eficiente e menos dependente de mão-de-obra para executar uma função já existente. GONÇALVES (1994) ressalta que os empresários responsáveis pela administração de empresas procuram ativamente a inovação como forma de melhorar a agilidade do

atendimento aos clientes, de modernizar o processo e aproveitar melhor os seus recursos e de explorar novos segmentos de mercado.

O homem promove a inovação desde os primórdios de seu desenvolvimento. Na pré-história, o homem primitivo frente aos obstáculos ambientais, físicos e outros, começou a desenvolver habilidades, reunindo informações para gerar novas soluções. Estas soluções encontradas traziam um grande efeito para o homem em geral, principalmente quando assimilados pelo grupo.

Para AMABILE (1990) inovação é a implementação com sucesso de idéias criativas sobre produtos ou processos dentro de uma organização. Nesta definição “produtos” e “processos” estão muito genericamente concebidos. Produtos podem incluir qualquer coisa produzida por uma organização, de automóveis à produções teatrais, e processos podem incluir quaisquer métodos de produção, métodos de gerenciamento, métodos de fazer negócios e serviços oferecidos pela organização.

Confirmando a conceituação da autora, WEST & FARR (1990, p.9) definem inovação “como a *introdução intencional* de idéias, processos, produtos ou procedimentos numa função, num grupo, ou numa organização, novos à unidade de adoção, designada para beneficiar significativamente o indivíduo, o grupo, a organização ou a sociedade”.

Essas idéias foram utilizadas em 1911 quando SCHUMPETER (1988) utilizava a idéia de inovação como fundamental no processo de desenvolvimento econômico. A inovação se referia à “mudança” e uma nova “combinação” de materiais e forças. Esse conceito explora cinco casos: - introdução de um novo bem, - introdução de um novo método de produção, - abertura de um novo mercado, - conquista e uma nova fonte de suprimentos existente ou a ser criada, – montar uma nova organização, indústria, como o rompimento uma posição de monopólio. Hoje em dia, nada mudou, a inovação

organizacional tem como origem na necessidade de sobrepor ou adaptar aos obstáculos ambientais, lutando pela sobrevivência das organizações.

MOTTA (1976) utilizando algumas idéias de Schumpeter coloca que, a inovação é um processo criativo e adaptativo ao mesmo tempo em que destrutivo. A construção do novo envolve a destruição do velho. E esta transição não é sempre tranqüila ou desprovida de perda para a organização. Concordando com estas palavras, MOHRMAN & MOHRMAN (1995, p. 14) acreditam que “inovação é um processo que gera algo novo – produtos, aplicações, processos, práticas ou sistemas. É um método criativo de ver novas aplicações para o conhecimento existente, combinar pequenos fragmentos de conhecimentos para criar uma nova habilidade ou ‘*inventar*’ novas soluções.”

MOTTA (1976) admite que a inovação organizacional não é fruto do acaso. Exige uma direção e intenção pré-determinada de mudar o estado organizacional existente. Ela resulta, portanto, da combinação, com êxito, dos seus elementos fundamentais: desafio para superação de obstáculos e melhorar o desempenho atual, motivação para gerar e implantar idéias novas e o planejamento para mobilizar recursos e conduzir a mudança no objetivo desejado.

Juntamente com este desafio de superar obstáculos, a criatividade desponta como um fator importante para o desencadeamento de um processo de mudança organizacional. A superação desses obstáculos exige métodos, objetivos, programas, e a busca de novas idéias que trazem à organização novas oportunidades e um melhor desempenho no futuro. E, segundo MOTTA (1976) a criatividade interna é que será o elo positivo entre o estado organizacional atual e o estado futuro desejado. Nesse sentido, a inovação é muitas vezes percebida como sinônimo de criatividade.

LADEIRA (1990) adverte que, criatividade e inovação estão relacionadas, mas não são a mesma coisa. A criatividade envolve o aproveitamento da criatividade para obtenção

de algum benefício para a organização. Nesse sentido, a criatividade precede a inovação, ela existe sem depender diretamente da criatividade.

Estas e outras correntes mais aceitas, segundo QUEIROZ (1999) procuram definir a criatividade, trazem alguns pontos em comum. Primeiro, que a criatividade está relacionada com a solução de algum problema existente. Segundo, é que a criatividade envolve a associação de informações e interpretações anteriores para a formulação de soluções novas. A partir destes pontos se pode chegar a um conceito genérico consoante com os mais populares para a definição da criatividade: criatividade é uma habilidade humana a qual permite chegar a soluções novas para problemas a partir de associação de informações anteriores.

Outro aspecto também relevante para caracterizar inovação, é ressaltar a diferença entre invenção e inovação. Para PINCHOT (1989a) inovação não quer dizer invenção. Invenção é o ato de gênio ao criar um novo conceito para um novo dispositivo ou serviço potencialmente útil. O processo de inovação envolve desde a criação até a implementação da idéia. FOSTER (1988, p. 20) acredita que "...a maioria dos estudiosos vê a inovação como um processo solitário que requer criatividade e talento, talvez até mesmo grandeza. Ela não pode ser administrada ou prevista, apenas desejada e eventualmente facilitada. Mas, o processo de inovação é uma disputa de mercado entre inovadores ou atacantes, tentando ganhar dinheiro por meio de mudança, e defensores, protegendo seus fluxos de caixa."

A inovação, caracterizada por KUCZMARSKI (1998) não tem cheiro, gosto, imagem, som e tampouco pode ser tocada. Mesmo assim pode-se senti-la. "É uma atitude que permite às empresas enxergar o presente pelo olhar do futuro" (KUCZMARSKI, 1998, p.63). Desse modo, a inovação não se resume só em lançar novos produtos, mas sim, na

busca da melhor maneira de vencer a concorrência, de se diferenciar das demais empresas do setor e de aumentar os lucros.

Para BERTZ (1987) há uma diferença entre inovação e inovação tecnológica. A inovação é a introdução de novos produtos, processos e serviços no mercado e; inovação tecnológica significa a introdução de produtos, processos e serviços baseados em novas tecnologias.

2.2.3 Inovação Tecnológica

Como foi abordado anteriormente o homem, através dos tempos tem buscado métodos e processos de trabalho que minimizem o esforço e aperfeiçoem o resultado na produção dos bens que necessita. Se no início da atividade laboral o trabalho era executado com as mãos, a evolução ocorreu no sentido da utilização de ferramentas, máquinas de acionamento mecânico e, atualmente, equipamentos automatizados.

Com o passar dos anos, as empresas procuraram buscar novas alternativas de competitividade, e a aplicação de novas tecnologias; em todas as atividades, vêm ganhando espaço. O desenvolvimento da tecnologia objetiva encontrar a solução de problemas, simplificar tarefas, reduzindo dessa forma o número de operações necessárias e, em consequência, seu tempo de execução. Para ALMEIDA (1996) a velocidade em que a tecnologia vem se apresentando é assustadora. “O tear a vapor era muito mais rápido que o manual, assim como os computadores de hoje são muito mais rápidos que os de cinquenta anos atrás, e infinitamente mais rápidos e mais precisos do que uma pessoa munida apenas de papel e lápis.” (ALMEIDA, 1996, P. 47).

A forma pela qual foi introduzida e utilizada a tecnologia sofreu constantes modificações. Segundo SILVA & PLONSKI (1996), a tecnologia inicialmente, no período pré-taylorista, onde proliferou o desenvolvimento de produtos em maior escala iguais aos que eram produzidos artesanalmente. Os equipamentos foram gradativamente aperfeiçoados para cada processo de produção. E a inovação tecnológica era ainda rudimentar, esta ocorria basicamente no desenvolvimento e na melhoria da estrutura de produção, ou seja, equipamentos fabris.

A história da tecnologia, para ESPÍNDOLA (1985) mostra que seus momentos de intensificação correspondem a períodos de crise econômica e social, dentro da formação capitalista. A tecnologia constitui-se, não só em um instrumento de acumulação (aumento da produtividade e da mais valia), mas por isso mesmo, ela é, também, uma relação social e uma relação de dominação e poder. As tecnologias constituem um processo contínuo, mas sua criação e aplicação são intensificadas nos períodos de crise. Nesse sentido, ela pode ser vista como um (entre tantos) elemento estratégico para a saída da crise. São múltiplos, os aspectos da crise, que se imbricam, como o são também as estratégias que o capital e o Estado tentam implementar na busca de solução para a revalorização do capital.

Para STONER & FREEMAN (1985), a inovação tecnológica, é nada mais é do que a aplicação sistemática da abordagem tecnológica, que começou com o trabalho de Taylor em sua administração científica. Nessa abordagem a mudança no arranjo de máquinas, por exemplo, pode proporcionar o resultado esperado pela empresa em termos de melhoria de desempenho, no ganhos de tempo, e em contrapartida ganhos econômicos.

A difusão das idéias de Taylor e Fayol, afirmam SILVA & PLONSKI (1996), contribuíram para tais alterações, trazendo a difusão e a prescrição dos postos de trabalho, aumentando em contrapartida os custos indiretos de produção. E essa distinção entre o trabalho prescrito do real, constituiu-se o “gargalo” de produção. “A inovação tecnológica

passou a ser limitada, constituindo o aumento da produção para um mercado insaturado.” (SILVA & PLONSKI, 1996, p. 184)

Deste modo, a inovação tecnológica pode ser entendida, como toda alteração que seja percebida pelo homem, e que tenha ocorrido em procedimentos, conhecimentos ou utensílios, em que a sociedade amplia o alcance das capacidades humanas. Entretanto, um produto, equipamento pode ser considerado como uma alteração tecnológica por indivíduo, enquanto para outros é obsoleto. Para BARBIERI (1990) a primeira empresa a realizar uma alteração é inovadora e essa ação é uma inovação. A inovação tecnológica é o lançamento de um produto, processo, equipamento em função de melhoria para a empresa e para a sociedade.

ROSENTHAL & MOREIRA (1992, p. 155) definem a inovação tecnológica como "a aplicação de um novo conjunto de conhecimentos ao processo produtivo, que resulta em um novo produto, em alterações em algum atributo do produto antigo e/ou no grau de aceitação do produto pelo mercado, traduzindo-se, em geral, em uma elevação do nível de lucratividade e/ou posição da empresa no mercado".

A introdução de uma nova tecnologia, segundo BASIL & COOK (1978) pode tornar obsoletos os produtos existentes produzindo custos, verdadeiramente, mais baixos, muito embora o investimento de capital inicial para o equipamento físico da nova geração possa ser várias vezes maior do que as versões anteriores. A inovação do produto pode aumentar tanto a velocidade, variedade e índice de produção, ou pode reduzir tanto os custos variáveis, tais como: mão-de-obra e materiais, que as economias por unidade produzida compensam as despesas de pesquisa e desenvolvimento em questão de dois ou três anos, senão menos.

Para BASIL & COOK (1978) “os progressos tecnológicos, mesmo numa indústria não notória por eles, resultaram no empreiteiro de construções achar melhor e mais barato

arrasar e demolir um prédio antigo e construir outro, completamente novo, do que remodelar uma estrutura técnica ou esteticamente obsoleta” (BASIL & COOK, 1978, p.58). O principal impulso da tecnologia é obter vantagens de qualidade, custo, capacidade e conveniência, mas suas conseqüências para a sociedade como um todo vai muito além destes objetivos relativamente simples.

As inovações tecnológicas são classificadas por BASIL & COOK (1978) nas categorias primárias (tipo I), secundárias (tipo 2) e terciárias (tipo 3). A primeira é uma invenção ou descoberta de vulto, que reestrutura a sociedade e as instituições, criando oportunidades difusas e envolvendo impactos de longo prazo. A inovação secundária é uma inovação de sucesso, que aumenta a qualidade de vida, podendo criar deslocamentos de subsistemas e organizações, envolvendo impactos em médio prazo. A inovação terciária é apenas um refinamento ou variação, que permite a substituição e escolha incremental, afetando concorrências localizadas e mostrando impactos de curto prazo.

Independente do tipo de inovação tecnológica, pode-se perceber que ocorreu um aumento da complexidade tecnológica dos processos produtivos, e para ZAWISLAK (1994, p. 158) a variável tecnologia passou a ser vista como fator fundamental de ganhos de produtividade, qualidade e, obviamente, competitividade. A empresa que domina essa variável e consegue incorporá-la nos seus processos e produtos, passa a ter saltos qualitativos em sua trajetória de acumulação.

Continuando ZAWISLAK (1994) adverte que, o gerenciamento da inovação tecnológica é um importante instrumento para a competitividade industrial, e essa pode ocorrer em departamentos de P & D (pesquisa e desenvolvimento), não pressupondo que só nesses setores pode ocorrer a gestão da tecnologia, ela pode ocorrer em uma solução técnica economicamente viável, e até em soluções aparentemente significativas, como os processos que lhes dão origem. A gestão tecnológica deverá lidar com maneiras de se

realizar o próprio processo de inovação, dependendo de sua possibilidade de transferir tecnologia e de adequar cada tipo de empresa e de processo produtivo a um tipo específico de organização da atividade de inovação.

BARBIERI (1990) acredita que a geração de tecnologia é produzida basicamente através de um esforço planejado, isso não impede que possa surgir com o aprendizado e o aperfeiçoamento que ocorre nas unidades de produção e comercialização. O esforço planejado envolve pesquisa e conhecimento de todos os tipos (empírico, científico, dentre outros) distribuído em várias etapas, que vai desde a percepção do problema ou oportunidade até a comercialização do produto ou processo.

Uma inovação não surge apenas como um evento, mas como um processo. Ela envolve a obtenção de recursos, geração de idéias, desenvolvimento do protótipo do produto ou processo, sua comercialização. Durante todo o processo de inovação a união da pesquisa científica com a tecnologia é importante. Para BARBIERI (1990) as duas mantêm uma interdependência intensa e complexa, de forma que, não é possível sustentar um ritmo adequado de tecnologias sem a produção de conhecimentos científicos, ou até mesmo conhecimentos empíricos.

A união da pesquisa científica com a tecnologia é normalmente denominada de pesquisa e desenvolvimento experimental (P&D). TEIXEIRA (apud MARCOVITCH, 1983, p.48) distinguem as três categorias de P & D, que são:

- **Pesquisa básica:** denominada pura ou fundamental , é a investigação original cujo objetivo se resume na expansão do conhecimento científico.
- **Pesquisa aplicada:** difere muito pouco, em termos de procedimento e metodologia, da pesquisa básica. Difere apenas nos objetivos. O seu propósito é ganhar novos conhecimentos técnicos-científicos, visando uma aplicação prática. Caracteriza-se pela

utilização de conhecimentos auferidos na pesquisa básica na solução de problemas práticos existentes.

Desenvolvimento experimental: visa a construção de protótipos ou a montagem de um processo experimental de produção. Esse tipo de atividade é um trabalho sistemático criativo fundado em conhecimentos, práticas e técnicas com o objetivo de obter algum produto ou processo de produção.

SBRAGIA et. al. (1998) no sentido de expressar um conceito mais amplo P & D adicionam o P&D&E que possui elementos adicionais além de pesquisa básica, aplicada e desenvolvimento experimental, incluindo serviços tecnológicos (estudos de prospecção tecnológica, ensaios, testes e análises técnicas, documentação técnica, capacitação de recursos humanos, produção experimental, comercialização pioneira, entre outros).

Os esforços empreendidos em inovação tecnológica por organizações, segundo SBRAGIA, et. al. (1998) podem ser analisado através de um modelo conceitual de base de dados sobre os indicadores empresariais de inovação tecnológica elaborado pelos próprios autores. Dentre os principais indicadores destacam-se: - despesas operacionais em relação a P&D, serviços tecnológicos, aquisição de tecnologias em engenharia não-rotineira; - investimentos de capital; aplicação de recursos humanos em P&D&E; -área física ocupada por laboratórios; - projetos finalizados, receitas de venda de tecnologia.

Como já foi visto, inovação tecnológica é vital para a sobrevivência das organizações num mercado competitivo. A inovação não nasce nas empresas espontaneamente. Depende da postura próativa dos líderes mais elevados das empresas e de um programa bem direcionado de incentivo e investimentos. Se os indivíduos responsáveis pelo desenvolvimento de produtos não forem incentivados e corretamente informados pelos órgãos superiores, terão poucas idéias, mal trabalhadas e até mesmo,

difusas. Por outro lado, se não houver forte interesse dos órgãos superiores na inovação, as poucas idéias que surgirem não terão a atenção adequada e dependerão da persistência e iniciativa de seu criador para terem chances de vir a se tornar uma inovação.

TOFFLER (1985, p. 83) defende que “a inovação não é apenas uma questão de produtos ou mesmo de tecnologias. É também uma questão de pessoas(...)”. Contudo, para se tornar uma empresa inovadora é necessário investir em pessoas, melhorar a qualidade de vida de seus funcionários. Para DRUCKER (1987), as empresas especialmente as grandes, não sobreviverão neste período de rápida mudança e inovação a não ser que adquiram uma competência empreendedora. E a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, ele vê a mudança como norma e algo sadio. Deste modo, “... o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade” (DRUCKER 1987, p 36). É o que será apresentado a seguir.

2.3 Entrepreneurship

A inovação tecnológica como foi apresentado anteriormente é de grande importância para as empresas. Entretanto, algumas vezes uma inovação pode ser facilmente conseguida, em outros casos; são necessários um esforço intelectual muito grande e uma mente criativa para identificar uma nova combinação potencial.

A inovação é um processo que, segundo HISRICH & PETERS (1995), pode ser desenvolvido principalmente sob três mecanismos: - o governo – que trabalha com pesquisa e transferência de tecnologia; - o *entrepreneurship* – método que atravessa a barreira entre a ciência e o mercado com a criação de novas empresas, novos produtos e serviços e; *intrapreneurship* – *entrepreneurship* dentro de uma estrutura empresarial

existente, ou seja, desenvolvimento de novos produtos, processos dentro de uma organização. Antes de entrar em detalhes sobre intrapreneurship faz-se necessário rever alguns aspectos relacionados ao termo entrepreneurship.

2.3.1. *Entrepreneurship* – origem e definições

Em muitos estudos realizados sobre o fenômeno *entrepreneurship* ou empreendedorismo observa-se que não há consenso entre os estudiosos e pesquisadores a respeito da exata definição do conceito do termo. Algumas pessoas confundem o significado de *entrepreneur* e *entrepreneurship*. Para STONER & FREEMAN (1985) *entrepreneur* ou empreendedor é o criador de uma nova empresa, e *entrepreneurship* é um processo de combinar recursos para produzir novos bens e serviços.

Para alguns autores como HISRICH & PETERS (1995), as dificuldades encontradas para o estabelecimento do termo é decorrente de concepções errôneas postuladas principalmente pela mídia e o senso comum que, distorcem alguns conceitos. CORNWALL & PERLMAN (1990) acreditam que a dificuldade na definição de *entrepreneurship* vem de várias tentativas para responder a uma pergunta: quem são os *entrepreneurs* ?

Para compreender o significado de entrepreneurship é importante conhecer um pouco da origem do termo, como demonstra o Quadro 1.

Quadro 1 – Desenvolvimento do *entrepreneurship* e do termo *entrepreneur*.

Origem na França	Significa um pessoa em posição de comprador ou intermediário.
Idade Média	Ator (ação militar) e pessoa responsável pela mudança nos projetos de grande escala de produção.
Século XVII	Pessoa que suporta riscos de lucro (perda) no preço fixado pelo governo.
1725	Richard Cantillon - pessoa que suporta riscos diferentes provendo capital
1797	Beaudeau – pessoa que assume riscos, planeja, supervisiona e organiza por conta própria.
1803	Jean Baptiste Say – separa lucros dos empresários de lucros de capital.
1848	Mill – pessoa tolerante ao risco.
1876	Francis Walker – distingue entre os que proveram capitais e os que receberam interesse e os que receberam lucro de capacidades administrativas
1917	Max Weber – provém de autoridade formal.
1934	Joseph Schumpeter – <i>entrepreneur</i> é um inovador, possui iniciativa e desenvolve tecnologia não experimentada.
1954	Sutton – pessoa que busca responsabilidade.
1959	Hartman- busca de autoridade formal.
1961	David McClelland – <i>entrepreneur</i> é um corredor de risco e possui necessidade de realização.
1964	Peter Drucker – <i>entrepreneur</i> maximiza oportunidades. Pickle – ambição, desejo de independência, responsabilidade e auto confiança.
1971	Palmer – avaliador de riscos, necessidade de realização, autonomia. Hornaday e Aboud - Agressão, poder, reconhecimento, inovação, independência.
1973	Winter – necessidade de poder.
1974	Borland – controle interno. Liles - necessidade de realização
1975	Abert Shapero – <i>entrepreneur</i> tem iniciativa, organiza mecanismos sociais e econômicos, e aceita riscos e fracassos.
1977	Gasse - orientado por valores pessoais, auto confiança, orientado por metas.
1978	Timmons - corredor de riscos moderados, centro de controle, criatividade, inovação.
1980	Karl Vesper – <i>entrepreneur</i> é visto diferentemente por economistas, psicólogos, pessoas de negócios e políticos. Sexton - energético, ambicioso, revés positivo, necessidade de controle.
1981	Welsh e White - responsabilidade, auto confiança, corredor de riscos moderados.
1982	Dunkelberg e Cooper - orientado ao crescimento, profissionalização e independência.
1983	Gifford Pinchot – <i>intrapreneur</i> é um <i>entrepreneur</i> dentro de uma organização já criada.
1985	Robert Hisrich – <i>entrepreneur</i> é o processo de criação de algumas coisas com valores diferentes, onde há dedicação de esforço e tempo necessário, assumindo riscos financeiro, psicológico, e social e recebendo recompensas monetárias e satisfação pessoal como resultado.

Fonte: Uma versão adaptada de Differentiating Entrepreneurs from Small Bussiness Owners: a conceptualization. Academy Mangement Review, n. 2, p.356, 1984 (apud LONGEN, 1997) e HIRISCH & PETERS (1995)

A palavra empreendedor vem sendo utilizada a muito tempo. No início do século XVI foi utilizada pela primeira vez na língua francesa para designar os homens envolvidos na coordenação de operações militares. Conforme OLIVEIRA (1995a), o vocábulo “*entrepreneur*” é francês, de origem latina, e tem como tradução o termo empreendedor,

que designa alguém que tem o mérito de ‘iniciar’ um empreendimento empresarial, de lançar-se no mercado em busca de novas oportunidades de negócio.

O termo empreendedor começou a emergir no mundo dos negócios, entre proprietários de terras e trabalhadores assalariados, empreiteiros de estradas, dentre outros. De acordo com OLIVEIRA (1995a), o termo “*entrepreneur*” foi utilizado primeiramente por um economista irlandês de origem francesa, Richard Cantillon, no século XVII, que o empregou para designar alguém que se dispusesse a assumir regularmente o risco de contratar empregados ou comprar o produto do trabalho de pessoas, sem ter a certeza de que conseguiria recolocá-lo ou vendê-lo. Com isso esperava-se ter maior controle sobre custos, evitando desta maneira, os inconvenientes da flutuação de preços no mercado de consumo.

Advoga OLIVEIRA (1995a) que Adam Smith definiu o empreendedor como um proprietário capitalista, um fornecedor de capital e, ao mesmo tempo, um administrador que interpõe-se entre o trabalhador e o consumidor. Atribui-se a ele o papel de criador de riquezas. Entretanto, para J. B. Say, representante da Escola Clássica Francesa - que focaliza em primeiro lugar o empreendedor e o lucro - o empreendedor é designado como aquele que é remunerado pelo lucro.

O economista, não obstante, ao qual mais se associa o termo é Joseph A Schumpeter, para quem “*entrepreneur*”. é alguém que “faz novas combinações de elementos, introduzindo novos produtos ou processos, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimento, criando novos tipos de organizações”. Segundo SCHUMPETER (1984) o empreendedor descreve que o sistema capitalista tem inerente ao capitalismo uma força que se chama de destruição criativa. Esse processo faz com que constantemente as empresas procurem um produto melhor, ou mais barato, destruindo um produto pior.

A partir do instante em que o empreendedor fora reconhecido como um elemento fundamental para a viabilização e condução do empreendimento e, em última instância, no processo de desenvolvimento do capitalismo - com o surgimento da economia de mercado e ainda, com as mudanças sociais e comportamentais decorrentes, o lucro passou a ser aceito com a origem do mercado de trabalho, adverte LEAL & VOKEMA (apud POLANY, 1988) que, vários teóricos e estudiosos são levados a aprofundar questões alusivas a determinação do perfil e atuação do empreendedor, que surge aí, no bojo da Revolução Industrial e paradigma liberal do século XIX.

DRUCKER (1975) define o empreendedor como alguém que consegue resultados, e não necessariamente como alguém que manipula recursos disponíveis usando certas práticas. O autor ainda define o empreendedor como quem funda a empresa ou amplia os negócios de uma empresa já existente. Na identificação de um empreendedor, não obstante, DRUCKER apresenta ainda três traços importantes no perfil desse personagem: a criatividade, a insatisfação com o *status quo* e a determinação pessoal.

MARCOVITCH E SANTOS (1981) definem o empreendedor como agente responsável pelo surgimento de novas empresas e das combinações de recursos produtivas, das quais resultam produtos ou serviços que o empreendedor espera comercializar. Pode-se defini-lo como uma pessoa que assume riscos e responsabilidade para o desenvolvimento do negócio. É a que percebe uma oportunidade de criar uma organização para perseguí-la.

Embora nos estudos e pesquisas relacionados com o empreendedor haja muitas diferenças e disparidades a respeito das exatas definições, pode-se perceber que há um consenso entre os estudiosos de que, o que distingue o empreendedor das outras pessoas é a maneira como este percebe a mudança e lida com as oportunidades.

A maioria dos autores concorda que em geral, todo empreendedor segue uma linha padrão de comportamento, que o leva a realizar seus sonhos e alcançar seus objetivos. São

peessoas que precisam ser dono de suas próprias decisões e seus próprios caminhos, entretanto, vale ressaltar, que isso não significa falta de limites ou parâmetros. MACCLELLAND (apud DEGEN, 1989) descreve o empreendedor, como sendo uma minoria que, quando desafiada por uma oportunidade, está disposta a trabalhar arduamente para conseguir algo. Essas pessoas independentemente de suas atividades fazem com que as coisas aconteçam. É o sujeito com forte necessidade de realização, sente necessidade do poder e tem habilidade para influenciar pessoas, tem necessidade de ter seu próprio negócio e aproveita as oportunidades que surgem.

A organização é um sistema formado por pessoas. A dinamicidade do empreendimento se deve especificamente a atitudes e comportamentos adotados pelas pessoas frente as situações apresentadas pelo contexto empresarial. A organização gerida pelo estilo empreendedor conduz seus colaboradores a assumiram a mesma postura, pois as atitudes e comportamentos se desenvolvem também, através da convivência e estímulos recebidos dos seus agentes sociais.

Para DEGEN (1989, p. 20), “o empreendedor de sucesso é visto como aquele que não se cansa de observar negócios, na constante procura de novas oportunidades, seja no caminho de casa, do trabalho nas, compras. Nenhum empreendedor nasce com o conhecimento e a experiência necessária para identificar e avaliar negócios”.

Entrepreneurship, segundo HISRISCH & PETERS (1995) é um processo dinâmico de criar riqueza. A riqueza é criada por indivíduos ou *entrepreneurs* que assumem riscos em relação a justiça, tempo, confiança de carreira ou produzindo valor para alguns produtos e serviços. Para CARTON et. al. (1998) *entrepreneurship* é a perseguição de uma oportunidade descontínua que envolve a criação de uma organização (ou sub-organização) com a expectativa de criação de valor para os participantes. *Entrepreneurs* são pessoas que se ocupam de entrepreneurship. O *entrepreneur* é o indivíduo (ou time) que identifica a

oportunidade, junta os recursos necessários, cria e é no final das contas responsável pelas consequências da organização.

De acordo com a literatura da área, o *entrepreneurship* é comportamento estratégico que promove e desenvolve atividades relacionadas a ter idéias, desenvolvê-las e criar valor com elas, tornando-se desta forma, precursor de estratégias inovadoras, objetivando maior competitividade frente às mudanças relacionadas ao cenário mundial dos negócios. Para isso, no entanto, é preciso despojar-se de regras e normas rígidas que paralisam a criatividade e o “espírito” inovador, características básicas do empreendedorismo.

FARREL (1993) salienta que quase todos os empregados de uma organização têm um impulso empreendedor latente. Eles apenas estão à espera de que esse impulso seja despertado”. Ele acredita que no empreendedorismo como aprendizagem, ou seja, que essas características não sejam natas, mas podem ser aprendidas através de treinamento. É o que vem sendo feito em muitas empresas onde o empreendedorismo, pouco a pouco vem sendo introduzido na cultura das mesmas; passando a fazer parte do dia-a-dia de todos os funcionários.

Para muitos autores é o *espírito empreendedor* que constrói a empresa. Mas é importante que esse espírito continue no desenvolvimento e crescimento de mesma. Essa é uma falha de muitas organizações que, com o passar dos anos vão perdendo as características do seu fundador.

O *entrepreneurship* ou empreendedorismo, segundo CORNWALL & PERLMAN (1990) pode se apresentar sob três formas: a organização empreeneurial; o *entrepreneur* - criador de uma nova empresa e; o *entrepreneur* trabalhando dentro de uma organização existente - o *intrapreneur*. Este último é o que será abordado a seguir.

2.3.2 *Intrapreneurship*

Intrapreneurship, como foi abordado anteriormente, é um termo que advém do *entrepreneurship*. HISRICH & PETERS (1995) acreditam que, pressões sociais e empresarias causaram um aumento na criação de novas aventuras dentro e fora de estruturas organizacionais existentes. E dentro dessas estruturas organizacionais existentes é o que se chama de *intrapreneurship*.

PINCHOT (1989a) define *intrapreneurship* ou intrapreneurismo como *entrepreneurship* dentro de uma organização existente, onde indivíduos *entrepreneurs* (*intrapreneurs*) desenvolvem novas idéias lucrativas dentro da realidade da organização. “O intrapreneurismo é um sistema revolucionário para acelerar as inovações dentro das organizações, através de um uso melhor dos seus talentos *entrepreneurs*. Faz com que a empresa consiga segurar seus melhores inovadores dando-lhe oportunidade de fazer com que suas idéias se realizem sem que eles precisem sair da empresa.” PINCHOT (1989a, p. xii)

De acordo com KURATKO & HORNSBY (1996), outros autores como Kanter, Alterowitz, Moleiro & Friesen e Burgelman, ampliaram esta definição incluindo a necessidade de reconhecer a importância do *intrapreneurship* para resolver sanções e compromisso com o objetivo de obter resultados inovadores. FARELL (1993, p.209), acredita que “‘*Intrapreneurship*’ é uma velha idéia com um novo”. É uma forma de dar total autonomia a um pequeno grupo de pessoas e uma participação real nos resultados de um empreendimento. Na grande empresa, esta prática proporciona oportunidade de criar algum empreendimento e, em troca, não perder seus empreendedores.

RIBEIRO (1993) salienta que, cada pessoa é um empresário de si mesmo empresando sua vida dentro do contexto cultural da organização. Quando o indivíduo se

integrar a organização, recebe uma raia para correr, sem obstáculos, nem limites. O resultado dependerá de seu esforço, interesse, aplicação e capacidade.

Ressalta PINCHOT (1994) que, as organizações do terceiro milênio serão estruturadas com base em vários empreendimentos menores e interativos. Alguns autores falam de organizações em rede, firmas centrais com elementos que são ativados quando necessitados por projetos específicos. Os funcionários trabalham em equipes, ou seja, em intraempreendimentos e desenvolvem seus projetos desde a criação á comercialização de um novo produto, utilizando toda a sua criatividade.

O *intrapreneur* não cria uma nova organização mas, trabalha dentro da organização, é a pessoa responsável por dirigir uma idéia dentro da realidade da organização. As organizações passam a ser verdadeiras federações de *intraentrepreneurs*, ou empreendedores internos, funcionando sob uma mesma razão social. Os *intrapreneurs*, para PINCHOT (1989a) são os integradores de talento técnico, elementos de marketing que, estabelecem novos processos e serviços. Sem eles, a inovação permanece em estado potencial, ou move-se em ritmo dos processos burocráticos que não são mais adequados em um ambiente de concorrência.

Para CORNWALL & PERLMAN (1990) existem dois pontos importantes sobre o *intrapreneurship* que devem ser ressaltados. O primeiro é que o processo seguido pelo *intrapreneur* é completamente diferente do que seguido pelo *entrepreneur*. O contexto em que o *intrapreneur* opera é grande, mas freqüentemente em uma organização burocrática, o que não ocorre com *entrepreneur* que opera em um contexto muito maior, com maior flexibilidade econômica de mercado. O segundo ponto é que muitas organizações não criam um ambiente empreendedorial para o desenvolvimento do *intrapreneur*, e este é forçado a encontrar sucesso entre pessoas que não estão preparadas ou equipadas para

ajudar. Muitas vezes, os *intrapreneurs* são indivíduos que se empenham na ação empreendedorial sem o louvor de suas organizações.

Intrapreneurs existem em todos os níveis das organizações. Eles podem ser funcionários de “chão de fábrica” ou cientista de P & D, líderes de equipes de baixo nível ou administradores de alto nível. PINCHOT (1989b) defende que eles farão toda diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa. Possuem capacidade de implementar as inovações mais rapidamente do que em um sistema tradicional, onde as empresas possuem um excesso de centralização e burocracia dificultando a implementação de um grande número de idéias.

SCHOLLHAMMER (apud KURATKO & HORNSBY, 1996) acreditam que os *intrapreneurs* podem apresentar-se em cinco tipos: - o administrativo; - o oportunista; o imitativo; - o aquisitivo e; incubadores. Os *intrapreneurs* incubadores, segundo KURATKO & HORNSBY (1996) parecem se assemelhar mais próximo ao modelo intrapreneurial pois se refere a criação de unidades semi-autônomas dentro da organização, operando com a finalidade de desenvolvimento de inovações através da análise de novas oportunidades. É esse conceito de *intrapreneur* que será trabalhado nesta pesquisa. Onde o desenvolvimento de *intrapreneurship* ocorre através de criação de unidades semi-autônomas dentro de uma estrutura já existente, oferecendo condições para que essas novas unidades possam se desenvolver e prosperar.

O *intrapreneur* precisa ser descoberto e incentivado dentro da organização. Em quase todas organizações existe uma pessoa ou mais com um perfil empreendedor. Algumas pessoas podem ser inventores de idéias fantásticas, novas mas, não querem implementá-las. PINCHOT (1989b) acredita que aí pode aparecer o *intrapreneur*, contribuindo para transformar essas idéias em realidades lucrativas. Alguns inventores

podem ser *intrapreneurs* e outros querem ser apenas inventores. O importante é valorizar os dois, ambos são importantes para o progresso da empresa.

Para compreender o processo do *intrapreneurship*, que será detalhado a seguir é importante conhecer e entender o comportamento dos *intrapreneurs*. Para PINCHOT (1989a), CORNWALL & PERLMAN (1990) e HISRICH & PETERS (1995), os principais elementos que distinguem os *intrapreneurs* de gerentes tradicionais e *entrepreneurs* tradicionais são: - o motivo principal é o sentimento – eles têm paixão, curiosidade, compromisso e convicção por uma idéia; querem liberdade e acesso aos recursos da organização – são orientados por metas e automotivados, reagem às recompensas e principalmente ao reconhecimento da organização; são líderes que capacitam os outros e são defensores de suas idéias; os problemas são resolvidos em equipe; possuem habilidades em atrair recursos, suporte e informações dentro da organização; na maioria das vezes se comunicam facilmente com as pessoas ao longo da organização, bem como clientes e vendedores; tentam ocultar projetos arriscados e apreender com os fracassos e erros e; fazem sua própria pesquisa e avaliação intuitiva de mercado.

HIRISCH & PETERS (1995) advogam que o *intrapreneur* tem que ter características de liderança apropriadas. Além de ser criativo, visionário, e flexível. Eles precisam encorajar trabalho em equipe estruturas estabelecidas. também são requeridos discussão aberta e apoio forte de sócios de time. O *intrapreneur* deve ser persistente para superar os obstáculos inevitáveis.

O trabalho de *intrapreneur* e o processo de *intrapreneurship*, segundo CORNWALL & PERLMAN (1990) difere de organização para organização, de idéia para idéia. O desenvolvimento de novos produtos, processos, e idéias não seguem um caminho fixo. Ainda enquanto não existe uma fórmula em como implementar e entender processo

intrapreneurial, existe elementos comuns para compreender este processo. É o que será detalhado a seguir.

2.3.3 Alguns fatores relevantes na implementação do Intrapreneurismo

A implementação do *intrapreneurship* em uma organização é muito difícil, exige um comprometimento muito grande da mesma com o assunto. Para HIRISCH & PETERS (1995) a tal implementação em uma organização exige o estabelecimento de um ambiente intrapreneurial. E as características globais de um bom ambiente intrapreneurial para uma empresa são : - operar na fronteira de tecnologia; - encorajamento de novas idéias; - encorajamento de tentativas e erros; - fracassos permitidos; - nenhum parâmetro de oportunidade; - avaliação e acesso de recursos; - aproximação de equipes de trabalho multidisciplinares; - horizonte de tempo longo; - programa voluntário; - sistema apropriado de recompensas; - patrocinadores e campeões disponíveis; e apoio de administração de topo.

O estabelecimento de um ambiente intrapreneurial pode ajudar muito no desenvolvimento dos *intrapreneurs*. Isso não significa que em uma organização do tipo tradicional não existe intrapreneur. PINCHOT (1989b) pondera que eles encontram muita dificuldade nesse tipo de ambiente. Mas freqüentemente, eles têm certo desprezo pelo sistema. As empresas precisam desta forma, além de confiar na capacidade de inovação, trabalhar duro para criar um ambiente que propicie o florescimento dos intrapreneurs.

HIRISCH & PETERS (1995) advogam que, para estabelecer um ambiente intrapreneurial em uma organização precisa estabelecer um procedimento. O primeiro passo no processo é assegurar um compromisso para *intrapreneurship* na organização

através dos níveis de alta e média gerência. Sem esse compromisso a organização nunca será capaz de implementar a mudança de clima necessária à mudança. Esse período pode levar de um a três anos para ser introduzido esse conceito ao longo de toda organização. Para que isso aconteça, podem ser realizados seminários, onde os aspectos de *intrapreneurship* são introduzidos e estratégias são desenvolvidas para transformar a cultura da organização em uma *intrapreneurial*. Diretrizes gerais são necessárias para estabelecer e abraçar o conceito, líderes *intrapreneurs* são identificados, e treinados. Este treinamento necessita para focar sobre a obtenção de recursos dentro da org. , identificando oportunidades viáveis em seu mercado, e desenvolvimento apropriado para o plano do negócio.

Como segundo passo, de acordo com o autor, deveria ser identificadas idéias e áreas gerais que a alta administração está interessado em apoiar, junto com a quantia de dinheiro de risco que será utilizado para o desenvolvimento do conceito mais adiante. Terceiro, a organização necessita usar tecnologia para construir mais rápido e com mais flexibilidade o *intrapreneurship* dentro da organização. Quarto, a organização pode estabelecer uma cultura *intrapreneurial* usando um grupo de administradores interessados em treinar e repartir experiências com outros membros.

O quinto é muito importante para a organização, ela precisa desenvolver um modo para estar mais próximo de seus clientes. Sexto, uma organização que deseja se tornar mais *entrepreneurial* deve apreender a ser mais produtiva com menos recursos. Sétimo, a organização necessita estabelecer suporte de estrutura para o *intrapreneurship*. Este é particularmente importante uma vez que *intrapreneurship* é usualmente uma atividade secundária na organização não uma primária. “Para ser sucesso, essa *aventura* requer flexibilidade, comportamento inovador, com os *intrapreneurs* tendo a autoridade em relação a despesas e suficiente acesso à capital. (HIRISCH & PETERS, p. 548, 1995) O

oitavo passo, segundo o autor, a organização deve também ter um suporte que ofereça recompensas para a performance da unidade intrapreneurial”.

KURATKO & HORNSBY (1996) desenvolveram também alguns passos para o desenvolvimento do intrapreneurship nas organizações. Para eles os passos são: (1) desenvolver a visão – compartilhar a visão de inovação que os executivos desejam alcançar; (2) desenvolver a inovação como elemento-chave; (3) desenvolver equipes intrapreneuriais e; (4) estruturar um clima intrapreneurial para encorajar o desenvolvimento do potencial dos empregados em tornar suas idéias lucrativas.

A implementação do Intrapreneurismo como pôde ser notado nas organizações é um desafio a ser enfrentado. Para que se tenha sucesso na implementação desta técnica é necessário que a organização tenha consciência dos ambientes endógenos e exógenos à organização. A paciência e o comportamento dos diversos escalões é fundamental. A liberdade oferecida ao funcionário precisa ser acompanhada de uma flexibilidade estrutural, que geralmente nega os aspectos burocráticos.

Vale ressaltar que, sem a liberdade de ação, os indivíduos não conseguem empregar o pleno poder de sua intuição, de seu julgamento e de sua experiência. Para que uma equipe seja eficaz, é importante que haja liberdade de escolha; o que não ocorre com a burocracia, em que os chefes gradualmente assumem o controle de cada aspecto da vida profissional. Essa liberdade começa com o afrouxamento das rédeas no centro e com a suposição de que a responsabilidade vigora através da organização.

Esta liberdade oferecida pelo intrapreneurship é de extrema importância para a organização, pois o custo de se perder talentos empreendedores é maior do que o da simples perda de um técnico qualificado ou de um elemento eficaz de marketing.

Para tanto, PINCHOT (1989a, p.170-171) advoga que dez fatores podem corroborar com a prática do intrapreneurship na organização. Eles podem ajudar a empresa

a corroborar se existe ou não algum aspecto que estimula o desenvolvimento do intrapreneurship na mesma. São eles:

1. Auto-seleção. Sua empresa incentiva o intrapreneur autônomo?
2. Nenhuma transferência. Sua empresa prevê maneiras dos intrapreneurs permanecerem com seus empreendimentos?
3. A decisão é do executor. Em sua empresa é permitido que as pessoas façam o trabalho à sua própria maneira ou elas param constantemente para explicar suas ações e pedir permissão?
4. Flexibilidade corporativa. Sua empresa tem desenvolvido formas rápidas e informais de acesso a recursos para se testar novas idéias?
5. Fim da filosofia do grande sucesso. Sua empresa tem desenvolvido formas de administrar muito produtos e negócios pequenos e experimentais?
6. Tolerância de riscos, fracassos e erros. Seu sistema está montado para encorajar a tomada de riscos e para tolerar os erros?
7. Dinheiro paciente. Sua empresa pode decidir tentar algo e manter o experimento por tempo suficiente para ver se ele irá funcionar, mesmo que isso leve anos e haja vários falsos começos?
8. Inexistência de territorialismo. As pessoas em sua empresa estão mais preocupadas com novas idéias ou com a defesa de seus territórios?
9. Equipes transfuncionais. Qual é a facilidade para a formação de equipes autônomas e funcionalmente completas em seu ambiente corporativo?
10. Opções múltiplas. Os intrapreneurs de sua empresa enfrentam monopólios internos, ou são livres para utilizar os recursos de outras divisões e fornecedores externos caso o queiram?

Os fatores apresentados por PINCHOT são claros e podem ser adotados em qualquer organização, independente de seu tamanho. Serve como um modelo para verificar a prática do *intrapreneurship* nas organizações. O *intrapreneur* é reconhecido por mérito de sua criatividade de implementar a sua idéia. Portanto, não se pode ter a ousadia de se imaginar que se pode criar um *intrapreneur*, o que se pode fazer é incentivar àqueles funcionários que voluntariamente se enquadram nesse perfil. Haja vista, que o *intrapreneur* é aquele indivíduo que acredita no sucesso de suas idéias, e faz de tudo para dar certo.

Para PINCHOT (1989a, p. 29) “ser um *intrapreneur* é, de fato, um estado de espírito”. Este estado não é necessariamente estabelecido na infância; ele pode ser desenvolvido em qualquer ponto da vida, dado o desejo e a oportunidade”.

CORNWALL & PERLMAN (1990, 190) desenvolveram algumas questões de como fazer um diagnóstico *intrapreneurship* em uma organização, são elas:

- Eu posso nomear vários *intrapreneurs* prósperos na organização.
- Eu posso nomear as pessoas que patrocinaram um *intrapreneur* na organização.
- Eu trabalhei em uma equipe *intrapreneurial*.
- Eu vi ou escrevi um planejamento empresarial para ser apresentado na organização para o desenvolvimento de uma idéia nova.
- Assisto reuniões às quais uma demonstração é feita de um protótipo de um produto novo ou processo.
- Fui procurado, nos últimos dois meses, por um *intrapreneur* que busca um feedback de uma idéia.

- Trabalho com pelo menos uma pessoa que passa seu tempo tentando transformar uma idéia em um produto novo ou processo.
- Esta semana eu tive contato na organização com pelo menos uma outra pessoa que está pensando sobre uma idéia que possa ser desenvolvida pela organização.
- Minha organização permite para os empregados levar a cabo em idéias, quer dizer, se tornar intrapreneurs, embora o nível ao qual eles trabalham na organização.
- Implementando idéias novas nunca está frustrando assim que eu fui tentado para buscar emprego em outra organização.
- As pessoas em minha organização se preocupam mais com boas idéias do que assuntos irrelevantes.
- O orçamento da organização inclui recursos para desenvolver novos projetos.
- Eu posso listar as pessoas na organização que são encorajadoras de idéias novas e poderiam ser tornarem um *intrapreneurs*.
- Eu conheço um *intrapreneur* que tenha saído do topo da administração para desenvolver uma idéia que se tornou num produto/processo novo.
- Eu conheço pelo menos um intrapreneur que preferiu deixar a organização sem que pudesse seguir sua idéia.

Com pode ser verificado nas questões acima, muitas empresas possuem alguma pessoa com características de um intrapreneur, e às vezes, não conseguem perceber de tal fato, ou simplesmente desconhecem o assunto. E, por conseqüência, acabam perdendo funcionários excelentes por não desenvolverem seu potencial criativo e inovador.

Para CORNWALL & PERLMAN (1990) o processo de *intrapreneurship* oferece uma boa idéia, principalmente a administradores ou pesquisadores como se tornarem um *intrapreneur*. Quatro passos são principais para o sucesso deste empreendimento: (1)

definindo um problema; (2) construindo coalizão; (3) mobilizando e finalizando e; (4) achando um sucessor para o *intrapreneur* ou demolindo o projeto.

Na definição do problema, para o autor este é um tempo de juntar informações que pode demorar meses ou até anos para o clareamento das idéias. Essa demora pode ser explicada porquê o *intrapreneur* primeiramente sonha antes de colocar a sua idéia em prática, o que não ocorre com um clássico *entrepreneur* que geralmente trabalha em seu projeto na sua própria garagem e depois planeja a sua produção e a sua comercialização. O *intrapreneur* procura apreender se existirão clientes, valores, e um mercado para sua idéia.

Na segunda etapa, depois da definição do problema é importante construir coalizões. CORNWALL & PERLMAN (1990) advoga que o para alguns *intrapreneurs* esse passo pode ser criticado. É muito mais que encontrar e desenvolver uma equipe intrapreneurial. Envolve encontrar patrocinadores, e “bênçãos” receptoras de superiores para o desenvolvimento do projeto. O *intrapreneur* precisa ter registro dos dados, habilidade, integridade e facilidade para se comunicar, e demonstrar que os riscos deste projeto não muitos grandes para a organização.

O terceiro passo envolve a mobilização e conclusão do projeto. Nesta fase, segundo o autor, o projeto se torna ativo e visível. O *intrapreneur* trabalha com a sua equipe, mobilizando recursos e nutrindo para a conclusão do projeto. Completado este passo, o último é a administração da inovação se for um sucesso ou, a demolição se for um fracasso.

O *intrapreneurship* focaliza-se na concentração do uso eficiente dos recursos mais valiosos da organização – as pessoas. Estas, por sua vez, conhecem o sistema minuciosamente e sabem como adquirir aquilo que necessitam para o trabalho ser realizado. A qualidade nos produtos é garantida pois, o *intrapreneur* ou sua equipe são responsáveis por todas as etapas do processo produtivo, e este visa no aprimoramento e na

satisfação do cliente. O que pode não ocorrer nas organizações por funções, onde cada funcionário é responsável por uma parte da produção assim, a qualidade pode deixar a desejar.

Sabe-se da dificuldade das organizações em descentralizar os poderes de decisão. A implementação do *intrapreneurship* pode facilitar esse processo. Por outro lado, muitas pessoas pensam que com isso a organização esteja fora do controle. Mas, para PINCHOT (1989a, p. 263) “o *intrapreneurship* é uma forma oportuna e eficaz de se conceituar a tarefa de controle.”

Uma importante medida para o progresso do *intrapreneur* é oferecer liberdade para usar os recursos da organização para desenvolver novos negócios. Isto pode ser conseguido com a inserção do intracapital, definida por PINCHOT (1989a) como um orçamento discricionário utilizado para financiar a criação de novos empreendimentos. O intracapital pode ser obtido sob diferentes formas, dentre as quais podem ser: através da reputação, patrocinadores ou donos do negócio.

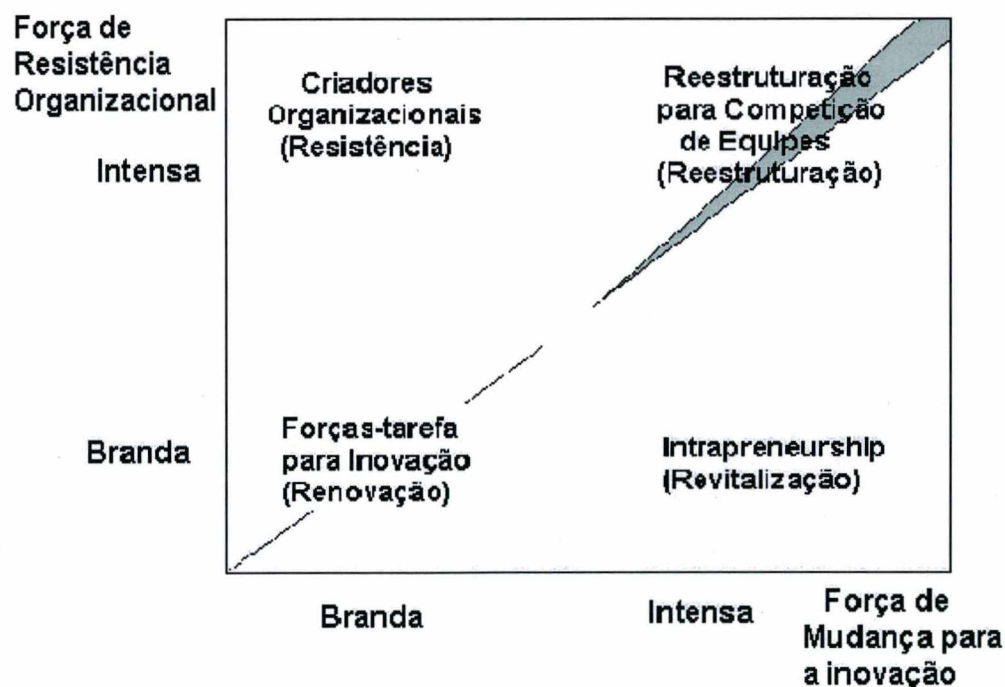
Caso ocorra o fracasso da implementação dessa técnica, não se deve buscar os culpados mas sim, descobrir o que contribuiu para o seu insucesso, evitando novos desconfortos desse tipo. Além disso, o empresário, seja ele grande ou pequeno, precisa estar ciente que o retorno da inovação pode requerer um elevado tempo para se concretizar e trazer retornos duradouros para a organização.

HIRISCH & PETERS (1995) descrevem que ocorreram alguns problemas na implementação do *intrapreneurship* em algumas organizações, os quais foram: falta de compromisso, falta de liberdade, e constrangimento do ambiente. Isso não significa que os problemas do *intrapreneurship* não são insuperáveis e que esse conceito possa conduzir à novos produtos, ao crescimento, e ao desenvolvimento de um novo ambiente e de uma nova cultura organizacional.

2.3.4 *Intrapreneurship* como forma de estimular à mudança organizacional e à inovação tecnológica

As organizações ao tentar lidar com as mudanças impostas pelo ambiente, segundo STREBEL (1993), podem optar na escolha de alguns caminhos de “intervenção administrativa”, que podem ser resistência, renovação, reestruturação ou revitalização, como demonstra a Figura 02.

Figura 02 – Organizando para Inovar



Fonte: STREBEL, 1993, p.133

A intervenção administrativa a ser escolhida é avaliada em relação a força de resistência organizacional; se ela está fechada à mudança ou aberta a ela, e na força de mudança para a inovação, podendo ser de baixa a maior intensidade.

Para STREBEL (1993) revitalização exige um desenvolvimento lento, devendo haver bastante tempo para a gradual alteração de valores e comportamentos, assim como objetivos, crenças, estratégias, dentre outros. A mudança é gradual, ocorrendo uniformemente ao longo das diferentes dimensões da organização.

A revitalização só pode ocorrer se a empresa for capaz de proteger a si mesma da força de mudança por um período suficientemente longo para conseguir as mudanças organizacionais necessárias. “Em nível macro, se a empresa se torna mais diretamente um agente de mudanças por sua conta e risco, sua revitalização pode estimular as forças de mudanças no setor”(STREBEL, 1993, 122). O que acontece com o intrapreneurismo que envolve equipes motivadas e voltadas intensamente à inovação.

A inovação pode ser entendida como um sinônimo de risco. Pois, o caminho a ser trilhado é desconhecido para todos. No entanto, os empresários que apostam no intrapreneurismo fazem acreditar que isto não é uma barreira, pelo contrário precisa ser entendido como um fator de motivação para os desafios competitivos. Para estimular a ação rápida e permitir que o espírito criativo desabroche nas organizações, o intrapreneurismo, segundo FARREL (1993), é uma das maneiras de conseguir com que as pessoas tenham liberdade para agir e sintam que há necessidade absoluta de inovar.

ALENCAR (1995, p. 11) admite que, “a inovação é forçosamente um desafio. Na sociedade atual, é também uma necessidade. O que importa é promover condições para o desenvolvimento das potencialidades presentes em todo o ser humano e despertar a consciência das organizações para a potencialidade de seus recursos.”

KANTER (1997, p. 201) por sua vez, acredita que “uma vez que idéias promissoras sejam observadas ou solicitadas dentro ou fora da empresa, e as pessoas sejam encorajadas a dar um passo as frentes, atraídas pela oportunidade de desenvolver suas idéias, a nova corrente de desenvolvimento está pronta para fluir”. Em síntese o desenvolvimento só ocorrerá quando a organização instalar uma cultura inovadora.

Para KUCZMARSKI (1998), a instauração de uma cultura inovadora depende de quatro princípios básicos: acreditar firmemente nas equipes e nos gerentes designados para desenvolver novos produtos; reconhecer, respeitar, recompensar por isso; ser otimista, construtivo e participante; e jamais cortar recursos para investimento em pesquisa e desenvolvimento. A partir desses princípios cria-se uma consciência inovadora.

Estimular a inovação de seus funcionários é também, inspirar a criatividade e flexibilidade em muitas partes da organização. Para KAO (1998, p. 54), “a lição mais importante que se pode aprender com as grandes empresas é que a criatividade se paralisa quando há obrigatoriedade de seguir regras.”

HIRISCH & PETERS (1995) acreditam que para desenvolver inovação próspera, uma corporação deveria estabelecer um procedimento organizacional conducente, ou seja desenvolver um clima intrapreneurial. Isto diferirá do clima das organizações tradicionais. Gerentes tradicionais tendem a aderir mais estritamente a estruturas hierárquicas estabelecidas, ser menos arriscado, e enfatizar resultados em curto prazo. Essas atitudes tendem a inibir a criatividade, flexibilidade, e risco requeridos para novos empreendimentos. FARREL (1993,p.22) advoga que “as inovações e a ação rápida são as escoras dessas pequenas empresas e servem como um bom exemplo de falência da economia de escala. Pode apostar que a falta de ação inovadora, encorajada pela complacência dos dirigentes, é a causa número um da alta taxa de mortalidade das grandes e burocratizadas empresas.”

Organizações que desejam que um clima intrapreneurial, segundo HIRISCH & PETERS (1995) precisam encorajar novas idéias e esforços experimentais, eliminando parâmetros de oportunidade, colocando recursos a disposição, promovendo uma aproximação de equipes de trabalho e o desenvolvimento do intrapreneur voluntário.

O *intrapreneur* pode ser considerado como um condutor de inovação. Esta envolve girar novas idéias para o sucesso da organização. O que ocorre em grandes organizações como: Hewlett-Packard, 3M, Apple Computer, Texas Instruments, Procter & Gamble. Elas investem muito em pesquisa e desenvolvimento de produtos, oferecendo um espaço inovacional para os *intrapreneur* dentro da organização. Isto o fazem empresas de grande respaldo sobre os negócios da atualidade. A maioria dessas organizações tem forte orientação para alta tecnologia e/ou para o mercado (STREBEL, 1993).

Um modelo documentado, segundo STREBEL (1993) é o da Hewlett-Packard –HP. A organização encoraja a inovação de produtos por toda a empresa via equipes automotivadas. Elas competem umas com as outras, assumindo responsabilidade pela maioria de suas próprias funções.

Cada organização deve dedicar-se à criação do novo, e para isso, ressalta DRUCKER (1995), deve adotar três práticas sistemáticas:, aperfeiçoamento contínuo, aprender a explorar seus conhecimento e aprender a inovar. Contudo exige que a mesma possuem um grau de descentralização. A administração precisa tomar decisões rápidas frente ao seu negócio, e a descentralização pode ajudá-lo. PINCHOT (1989a, p. xvi) acredita que “ do ponto de vista da empresa, os benefícios de ter um intrapreneur são óbvios: eles introduzem e produzem novos produtos, processo, e serviços, os quais, por sua vez possibilitam que a empresa como um todo cresça e tenha lucros.

KURATKO & HORNSBY (1996) admitem que a principal arma do *intrapreneurship* é uma revitalização de inovação, criatividade e desenvolvimento

administrativo na organização. Esses componentes críticos é o que são necessários para a produtividade futura de nossas organizações

3 MÉTODO

Com base nas considerações contidas na fundamentação teórico-empírica foi realizada uma investigação que teve como propósito estabelecer em relacionamento entre Intrapreneurismo, Mudança Organizacional e Inovação Tecnológica. Procurou-se verificar a influência do intrapreneurismo na mudança organizacional e na inovação tecnológica de oito empresas integrantes do MIDI Tecnológico, considerando as modificações ocorridas, desde a criação de cada empresa até o final do ano de 1999.

Para a efetivação desta pesquisa optou-se por trabalhar com empresas de pequeno porte e de base tecnológica avançada. O principal motivo que levou a tal decisão foi de escolher empresas que tivessem características do intrapreneurismo, características estas descritas anteriormente na fundamentação teórica. As empresas pesquisadas, por sua vez, são integrantes do MIDI-Tecnológico - Florianópolis –SC; uma incubadora de empresas de alta tecnologia de informática, que tem como premissa incentivar a tecnologia na área de informática em Florianópolis.

Apresenta-se inicialmente, a caracterização do MIDI-Tecnológico. A seguir, é exposto, neste capítulo, os principais procedimentos metodológicos adotados durante a operacionalização desta pesquisa: as perguntas de pesquisa, a relação das variáveis, sua definição constitutiva e operacional, o tipo de estudo, as técnicas de investigação e os procedimentos para levantamento e análise dos dados da pesquisa realizada.

3.1 Micro Distrito Industrial de Base Tecnológica (MIDI-Tecnológico)

O MIDI – Tecnológico é um inovador e promissor projeto coordenado pelo SEBRAE-SC, em parceria com a ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia, que é sua entidade gestora. Tem como objetivo resolver um grande impasse que persiste entre o mundo científico-tecnológico e o sócio-econômico, possibilitado pela geração de empreendimentos produtivos.

O MIDI Tecnológico é movido por um forte espírito empreendedor, pois propicia a criação e desenvolvimento de projetos empresariais, sociais e economicamente viáveis, e desafia-os a realizarem a tão almejada travessia do mundo ideal ao real, do sonho a realidade. Este impasse que freqüentemente cobra-se dos governos e de suas instituições de ensino e pesquisa, busca-se com o incentivo da iniciativa privada dar respostas através deste projeto.

Este projeto nasceu de estudos desenvolvidos por técnicos da ACATE em 1997, que depois de apresentados ao SEBRAE-SC, resultou no atual projeto MIDI-Tecnológico. Diante disso, com a participação conjunta do SEBRAE-SC, da ACATE e do SIESC-Sindicato da Indústria da Informática do Estado de Santa Catarina chegou-se em junho de 1998, à conclusão de todos os trabalhos de implantação de sua infra-estrutura física.

A partir daí começaram os processos de inscrição, seleção e instalação de projetos empresariais. E o MIDI-Tecnológico deixou de ser meramente um projeto para constituir-se em uma incubadora de empresas, fator gerador de desenvolvimento tecnológico, econômico e social para a região e toda Santa Catarina, contribuindo para a consolidação do Estado e do Brasil no cenário mundial.

No MIDI-Tecnológico as empresas dispõem de serviços com custos acessíveis para um completo desenvolvimento de suas atividades, contando ainda com todo apoio técnico

e operacional necessário. Dentre eles destaca-se: - espaço físico, totalmente mobiliado, com linhas telefônicas; - auditório e recursos audiovisuais; - sala de reuniões; - sala de informática com computadores, impressoras; - centro de instrumentação eletrônica com equipamentos de precisão para testes; - central de mídia com impressoras, plotters, scanners e computadores para desenvolvimento de catálogos, manuais, home pages e folders.

Atualmente o MIDI – Tecnológico conta com nove empresas incubadas, todas desenvolvem produtos/soluções na área de informática; entretanto, uma dessas empresas não integrou o processo de análise, por iniciar suas atividades em janeiro de 2000 e não apresentar dados suficientes para a referida análise.

3.2 Procedimentos Metodológicos

Apresentam-se, neste tópico, os principais procedimentos metodológicos adotados para a operacionalização da pesquisa, bem como, as limitações do estudo.

3.2.1 Perguntas de pesquisa

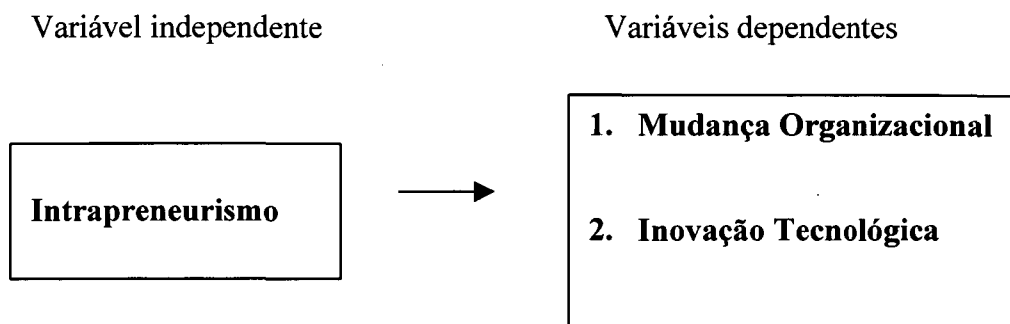
A pergunta de pesquisa, segundo TRIVINOS (1987), parte das idéias colocadas na formulação do problema e dos objetivos da investigação. Desse modo, a partir de uma apresentação teórica e das idéias dispostas na formulação do problema e dos objetivos desta investigação, o qual procurou relacionar a influência do intrapreneurismo no

processo de mudança organizacional e inovação tecnológica, este estudo para operacionalizar o problema, orientou-se nas seguintes questões:

- Qual a contribuição do intrapreneurismo para a mudança organizacional sob a ótica das empresas integrantes do MIDI Tecnológico?
- Quais as práticas do intrapreneurismo em relação à inovação tecnológica, segundo as empresas integrantes do MIDI Tecnológico?
- Qual a inter-relação do intrapreneurismo com a mudança e inovação tecnológica nas empresas integrantes do MIDI Tecnológico?
- Qual o aproveitamento do intrapreneurismo para as empresas integrantes do MIDI Tecnológico, no que se refere a relação intrapreneurismo, mudança e inovação tecnológica?
- Quais as oscilações da prática do Intrapreneurismo no processo de mudança e inovação tecnológica no período de criação das empresas integrantes do MIDI Tecnológico até 1999.

3.2.2 Relação entre as variáveis

As variáveis que foram evidenciadas no problema de pesquisa, definido anteriormente, são as seguintes:



3.2.3 Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das variáveis

Considerando que um termo pode ter diferentes significados para diferentes pessoas e/ou grupos, considera-se relevante apresentar as variáveis do estudo, sua definição e os aspectos operacionais relativos à forma da investigação.

Intrapreneurismo/*Intrapreneurship*

(DC) – é um sistema que tem como objetivo acelerar as inovações dentro das empresas, através de um uso melhor dos seus talentos *entrepreneurs* e oferecendo condições para eles realizarem suas idéias sem precisar sair da empresa. (PINCHOT, 1989, p xii)

(DO) – essa variável foi operacionalizada através dos fatores de PINCHOT (1989), que caracterizam o intrapreneurismo. Considera-se que o intrapreneurismo é a livre iniciativa e o apoio intra-organizacional oferecido aos funcionários para desenvolverem novos produtos/serviços na empresa.

INTRAPRENEURISMO**INDICADORES**

- Auto-seleção;
- Nenhuma transferência;
- A decisão é do executor;
- Flexibilidade corporativa;
- Fim da filosofia do grande sucesso;
- Tolerância de riscos, fracassos e erros;
- Dinheiro paciente;
- Inexistência de territorialismo;
- Equipes transfuncionais; e
- Opções múltiplas.

Mudança Organizacional

(DC) – mudança é àquela que ocorre naturalmente nas organizações através de sua evolução no tempo, provocando adaptações constantes, ou àquela que é planejada, prevista e programada. (CHAMPION, 1985)

(DO) – mudança organizacional foi operacionalizada como a flexibilidade da empresa em se adaptar às mudanças externas e internas, um dos indicadores definidos por CHAMPION (1985).

MUDANÇA ORGANIZACIONAL**INDICADOR**

- Flexibilidade organizacional;

Inovação Tecnológica

(DC) – “qualquer alteração efetuada no produto, no processo ou no equipamento produtivo, que se constitua em novidade técnica para a empresa ainda que já divulgada e difundida em outro setor.” (MACHLINE, 1978, p. 57)

(DO) – foi operacionalizada como qualquer alteração efetuada no produto/serviço, que se constitua em uma novidade técnica para a empresa.

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

INDICADOR

- Alteração e criação de novos produtos/serviços

Para uma melhor visualização e compreensão da definição operacional das variáveis (independe e dependentes) que foram analisadas neste trabalho, reuniu-se todos os indicadores, conforme demonstra o quadro a seguir.

Quadro 02 - Variáveis do estudo

Variável Independente	Variáveis Dependentes
INTRAPRENEURISMO: <ul style="list-style-type: none">▪ Auto-seleção;▪ Nenhuma transferência;▪ A decisão é do executor;▪ Flexibilidade corporativa;▪ Fim da filosofia do grande sucesso; Tolerância de riscos, fracassos e erros; <ul style="list-style-type: none">▪ Dinheiro paciente;▪ Inexistência de territorialismo;▪ Equipes transfuncionais;▪ Opções múltiplas.	MUDANÇA ORGANIZACIONAL: <ul style="list-style-type: none">▪ Flexibilidade organizacional;
	INOVAÇÃO TECNOLÓGICA <ul style="list-style-type: none">▪ Alteração e/ou criação novos produtos/processos.

3.2.3.1 Análise constitutiva de outros termos considerados relevantes no contexto desta pesquisa

Considera-se importante também, apresentar a definição conceitual sobre outros termos utilizados no contexto desta pesquisa.

Entrepreneur ou Empreendedor – pessoa que assume o risco e a responsabilidade para desenvolvimento de um novo negócio.

Entrepreneurship – processo aparentemente descontínuo de combinar recursos para produzir novos bens e serviços. (STONER & FREEMAN, 1985, p.114)

Intrapreneur ou Intraempreendedor – todos os “sonhadores que realizam”. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização, um sonhador que concebe como transformar uma idéia brilhante em uma realidade lucrativa. (PINCHOT, 1989, p ix)

Tecnologia – “...inclui métodos, processo, dispositivos, conhecimento e instalações que são usados para as tarefas de trabalho em qualquer organização”. (CHAMPION, 1985, p. 234)

3.3 Delineamento e delimitação da pesquisa

Neste tópico é apresentada a caracterização do estudo e são explicitados os métodos que nortearam o plano de investigação, bem como a população referente ao objeto de análise.

Investigar a influência do intrapreneurismo na mudança organizacional e na inovação tecnológica não é muito simples. O termo intrapreneurismo, em nível de Brasil, não é muito conhecido pelos nossos empresários, e até mesmo no meio acadêmico; só em algumas universidades, como a FGV (Fundação Getúlio Vargas) que trabalham com esse assunto.

O avanço nesse campo depende do esforço do investigador após defrontar-se nos temas que fazem parte dessa área. Nesse sentido, nem sempre somente o método de

investigação conferirão a eficiência que se espera de uma análise, dado que outras variáveis mais complexas se interpõem no estudo, tais como o ambiente; um fator interveniente, que pode impedir ou facilitar o crescimento organizacional.

O modo de investigação, desta pesquisa, caracteriza-se pelo estudo de multicasos, uma vez que foram identificados e caracterizados o maior número possível de informações detalhadas sobre o assunto pesquisado em mais de uma unidade organizacional. De acordo com BRUYNE (1982) os estudos dessa natureza em organizações formais, de forma não comparativa, tendem a recorrer a este método de estudo. Buscou-se dessa forma, analisar, de modo intensivo, as variáveis intrapreneurismo, mudança organizacional e inovação tecnológica em oito organizações.

O presente estudo também se caracteriza por ser do tipo descritivo-exploratório. Descritivo, porque, pretende conhecer a natureza, a composição e os processos de certo fenômeno, para assim permitir a descrição de suas características. Exploratório, por ser um estudo que permita obter uma visão geral sobre o problema pesquisado, não só na configuração e no diagnóstico do fenômeno pesquisado, mas como, obter informações e respostas sobre os motivos de tal situação. (KÖCHE, 1985)

O design da pesquisa foi do tipo de levantamento. Segundo SELLTIZ et al. (1987) os levantamentos podem ser planejados para responder questões sobre relações, incluindo-se as relações de causa e efeito.

A investigação foi considerada dentro de uma perspectiva diacrônica com análise longitudinal, pois se identificou a percepção dos dirigentes sobre a influência do intrapreneurismo na mudança organizacional e na inovação tecnológica em um período definido, considerando suas alterações no tempo. O período de abrangência da coleta de dados desta pesquisa correspondeu aos meses de dezembro de 1999 e janeiro de 2000.

Em função da natureza do tema estudado e da profundidade requerida na análise dos elementos característicos do intrapreneurismo que permeiam à mudança organizacional e à inovação tecnológica, a unidade de análise é formada por dirigentes das empresas integrantes do MIDI Tecnológico, que mediante as informações de que dispõem. E o nível de análise, por sua vez, é organizacional.

Para a realização da investigação do problema nesta pesquisa, a população compreendeu os dirigentes de cada empresa integrante do MIDI Tecnológico. Foram ouvidos todos os dirigentes das oito empresas da pesquisa. A escolha dos dirigentes deu-se em função de ser mais representativa e por estes serem a população alvo-sujeito da pesquisa. Outro fator relevante na escolha dos sujeitos da pesquisa ocorreu por estes terem uma maior compreensão de como ocorre o processo do intrapreneurismo na sua organização.

Ressalta-se aqui, que os nomes das empresas integrantes da pesquisa foram omitidos no intuito de preservar a sua imagem e em consideração a ética empresarial. Deste modo, as empresas foram caracterizadas por letras do alfabeto, que vai desde A a H.

3.4 Coleta e Tratamento dos Dados

Objetivando-se obter os dados necessários para responder ao problema de pesquisa construiu-se metodologicamente os tipos e a coleta dos mesmos, que são explicitados neste tópico.

A partir da visão abrangente do assunto realizou-se a seleção e o julgamento dos dados necessários para a conclusão do trabalho. Dentre os dados utilizados, destaca-se: os dados primários e secundários.

Os dados primários foram obtidos através da realização de entrevistas com os dirigentes das empresas integrantes do MIDI Tecnológico. A entrevista, segundo HAGUETTE (1990) pode ser definida como “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado” (HAGUETTE, 1990, p. 75). Dentre os vários tipos de entrevista há a semi-estruturada, qual parte de certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que oferece amplo campo de interrogativas (LUDKE & ANDRÉ, 1986). Nesta pesquisa utilizou-se entrevista semi-estruturada, com o auxílio de um gravador para identificar questões pertinentes ao intrapreneurismo.

Utilizou-se também, como dado primário, a aplicação de um questionário junto aos dirigentes das empresas integrantes do MIDI Tecnológico (Anexo1), de forma a obter maior objetividade dos dados. De acordo com RICHARDSON (1985), os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. O questionário deve ter um caráter auto-explicativo, contendo informações claras para o seu preenchimento, inclusive contemplando exemplos práticos. Diante disso, efetivou-se um pré-teste com três pessoas dirigentes de empresas, escolhendo aleatoriamente e que não pertenceriam a amostra. O mesmo, resultou em algumas alterações, por sugestão de um participante, à fim de facilitar a compreensão do conteúdo e do sentido de cada questão.

Os questionários foram estruturados de acordo com a escala Likert, que, segundo KOTLER (1995), é uma declaração com a qual o respondente mostra o grau de concordância/discordância. A opção pela escala Likert ocorreu devido a necessidade de se obter a posição dos respondentes em relação ao conjunto de elementos, considerando vários graus de medida de ocorrência, distribuídos num *continuum* numerado de 0 a 4, sendo zero correspondente a sempre (ocorre) e 4 nunca (ocorre).

Para a coleta dos dados secundários, por sua vez, foram utilizados os dados já disponíveis em boletins, manuais, regulamentos e fichas cadastrais de funcionários, que pudessem identificar e caracterizar o intrapreneurismo, a mudança organizacional e inovação tecnológica nas empresas integrantes do MIDI Tecnológico. Para corroborar nesse sentido, utilizou-se também, a análise documental, que segundo RICHARDSON (1985, p. 182) é “a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles”. Em linhas gerais, ressalta o mesmo autor que, a análise documental visa estudar e analisar documentos para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com os quais podem estar relacionados.

Os primeiros contatos realizados com as empresas integrantes do MIDI Tecnológico foram através do coordenador do MIDI Tecnológico, quando foram levantados alguns dados e informações sobre cada empresa e a autorização como o incentivo para a realização desta pesquisa. E na sequência foram realizados os contatos, as entrevistas e a aplicação dos questionários com cada dirigente das empresas

As técnicas que foram utilizadas para a análise e interpretação dos dados foram: a qualitativa e a quantitativa. A análise qualitativa caracterizou-se essencialmente descritiva, desenvolvendo-se dinamicamente, através de uma análise integrada dos dados coletados. Dessa forma, em determinados momentos, os dados coletados e análise das informações foram constituídos de forma integrada, onde as informações coletadas, analisadas e interpretadas são utilizadas para a busca de novas informações (TRIVINOS, 1987).

A análise quantitativa utilizada neste trabalho foi através de índices, percentuais, tabelas de distribuição de frequência e gráficos. Os dados provenientes dos questionários foram tratados com o auxílio do Excel (programa gráfico), onde foram elaborados os gráficos que estão presentes na apresentação e análise dos dados..

De acordo com Oliveira (1999) a análise quantitativa e qualitativa são dois métodos diferentes pela sua sistemática, e pela forma de abordagem do problema que está sendo o objeto de estudo. A análise quantitativa significar quantificar opiniões, dados, como o emprego de técnicas estatísticas desde porcentagem, média até correlação, regressão. Já, a qualitativa não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas mas de descrever a complexidade de um fenômeno social. Entretanto, neste estudo foram utilizados os dois tipos de análises por acreditar que ambos são importantes para o desenvolvimento da pesquisa; e por oferecerem uma maior profundidade da análise do intrapreneurismo na mudança organizacional e na inovação tecnológica das empresas integrantes do MIDI tecnológico. Segundo GOODE & HATT (1968) deve-se rejeitar como falsa dicotomia a separação entre quantitativo e qualitativo. Pois toda pesquisa quantitativa é também qualitativa, e se complementam.

3.5 Limitações da Pesquisa

O estudo das organizações a partir da percepção dos seus integrantes, facilita o entendimento do que realmente ocorre nas empresas; entretanto, é correto dizer que as restrições referentes aos objetos de estudo e aos métodos adotados podem ser consideradas uma limitação desta pesquisa. A análise ocorreu em diferentes empresas com atividades diferentes, e a possibilidade de generalização das conclusões desta investigação ficou restringida.

Outra restrição ao trabalho ocorreu pelo fato de desconhecer algum trabalho realizado em pequenas empresas sobre o intrapreneurismo. Em contrapartida, o trabalho passou a ser um desafio para a pesquisadora.

Outro fator restritivo se refere à análise e a interpretação dos dados e das informações. Estas foram analisadas através da aplicação de um questionário e também de entrevistas às empresas. Os dados qualitativos foram realizados manualmente, sem apoio de um software, ocasionando um maior tempo de energia e esforço dispendidos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo é a parte central do trabalho e apresenta a análise da participação do intrapreneurismo no processo de desenvolvimento da mudança e da inovação tecnológica das empresas integrantes do MIDI Tecnológico.

A estrutura desse capítulo reúne as informações obtidas na coleta de dados. Primeiramente é apresentada a caracterização das empresas integrantes da pesquisa; logo em seguida, é evidenciada a análise qualitativa dos dados coletados na entrevista, e por último, a análise quantitativa do questionário realizada com os dirigentes das empresas. A escolha em apresentar os dados nessa estrutura deu-se em função de acreditar que as informações obtidas na entrevista podem ser corroboradas ou não com os dados coletados através de um questionário.

4.1 Caracterização das empresas pesquisadas

Este tópico pretende informar as características gerais das empresas pesquisadas em relação a sua atividade, negócio, produtos/serviços, número de funcionários.

As empresas analisadas nesta pesquisa, como pode ser observado no Quadro 3, são empresas de diferentes atividades voltadas na área de informática. Muitas delas trabalham no desenvolvimento de soluções e de *softwares* de acordo com as especificações de cada

cliente. A inovação tecnológica está presente no dia-a-dia de cada uma delas. É ao mesmo tempo uma ferramenta de trabalho como uma diferenciação do produto ofertado ao cliente.

Quadro 3– Caracterização das empresas do estudo

Empresas	Tipo de atividade	Negócio
A	Informática/Software/ Gestão do Conhecimento	Soluções de plataforma computacional e metodologia com customização para clientes.
B	Meio ambiente/ Fabricação de equipamentos de medição	Desenvolvimento e fabricação de equipamentos de medição para águas e meio ambiente.
C	Informática/Software/Gestão do conhecimento	Desenvolvimento de sistema de segurança de informações, com <i>backup</i> utilizáveis.
D	Informática/Software	Desenvolvimento e integração de sistemas voltados à gestão empresarial.
E	Informática/Software/Gestão do conhecimento	Prover, gerar e difundir nas organizações estratégias competitivas fundamentais no conhecimento e na utilização de tecnologias em prol do desenvolvimento do indivíduo e da organização.
F	Comunicação/Informática/Mídia em geral	Produção de projetos e conteúdos para Internet. Soluções para Web. Projetos para universidades corporativas.
G	Informática/Rede Internet	Desenvolvimento de pesquisas especializadas na rede Internet e de soluções orientadas
H	Informática	Desenvolvimento de sistema de gestão da informação.

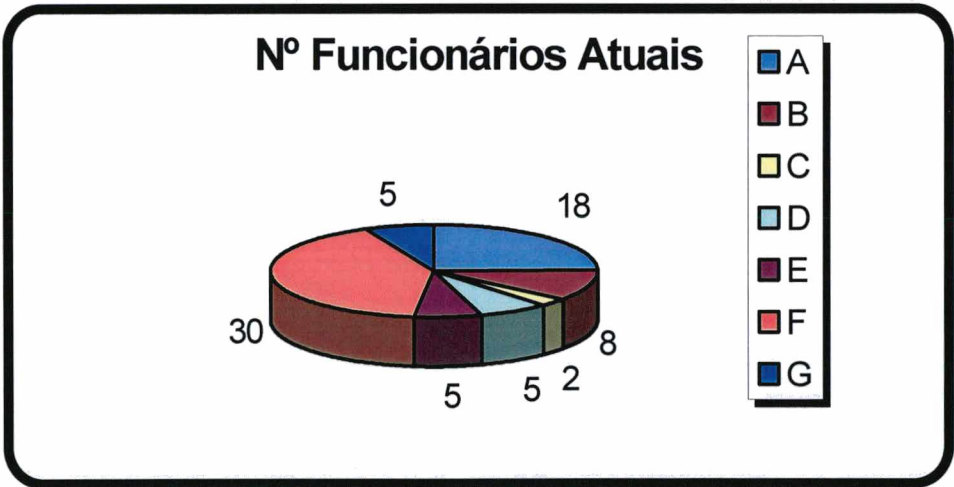
Fonte: Manuais

A tecnologia mais avançada - automação, robotização e informatização - faz surgir, segundo MOTTA (1997), a produção flexível e o produto virtual. As linhas de produção adquirem alta temporalidade, reduzindo o trabalho manual e o esforço físico e as estruturas empresariais. Essa transformação apresentada pelo autor é claramente percebida nas empresas analisadas. O desenvolvimento do produto/serviço é flexível de acordo com o cliente, a opção vai desde a escolha da cor do equipamento até a inclusão de uma ferramenta no programa que está sendo desenvolvido; ou seja, de acordo com as exigências dos consumidores.

A mudança de comportamento do consumidor, através da exigência de um conjunto mais diversificado e personalizado de produto, alta qualidade e melhor serviço, é muito

mais fácil de ser atendido por meio de empresas pequenas do que por empresas de grande porte, que possuem uma grande estrutura e um enorme quadro de funcionários. Para BATEMAN & SNELL (1998) as empresas menores podem mover-se rapidamente, fornecer mercadorias e serviços de qualidade para nichos de mercado específicos e inspirando um maior envolvimento pessoal. É o que ocorre com as empresas analisadas, a sua estrutura comporta uma pequena empresa com número baixo de funcionários, com demonstra o Gráfico 1. Pois, o importante em uma empresa de tecnologia avançada, não é a quantidade de funcionários, e sim a qualidade e a aplicabilidade do conhecimento. Contribuindo com essa questão, DRUCKER (2000) argumenta que, a chave para manter a liderança na economia e na tecnologia será a posição dos trabalhadores do conhecimento, este é determinarão o futuro da empresa.

Gráfico 1- Número de funcionários



Fonte: Entrevista

Em relação aos clientes, foi possível, de acordo com o resultado da pesquisa, evidenciar a diversidade de clientes das empresas, principalmente nas empresas que desenvolvem projetos e programas para Internet e soluções para Web; pois hoje o cliente

pode ser uma padaria e amanhã, uma livraria. Entretanto, algumas empresas trabalham com apenas um cliente no desenvolvimento de grandes projetos; como *software*, programas interativos via internet. Como é o caso de uma empresa, que desenvolve dois projetos, para uma empresa de telefonia, que com o objetivo de proporcionar um melhor atendimento ao cliente montou sua estrutura dentro da grande empresa

Caracterizou-se também, nesta pesquisa, que todas as empresas ao iniciarem suas atividades o fizeram por verificar um nicho de mercado saliente e que não tinha sido preenchido por nenhuma outra empresa.

4.2 Análise Qualitativa

A análise de conteúdo, uma das técnicas indicadas para o estudo de material qualitativo, foi procedida buscando atender a três princípios básicos: objetividade, sistematização e inferência. Nesse sentido, segundo OLIVEIRA (1995), não é importante a contagem das vezes em que um dado aparece, mas sim a reflexão sobre o que foi dito ou lido, e o estabelecimento de novas e originais relações entre os aspectos relatados em uma ou mais circunstâncias.

Dessa forma, análise de conteúdo foi organizada com as seguintes categorias: (1) intrapreneurismo, (2) mudança organizacional, (3) inovação tecnológica, (4) a relação entre essas variáveis.

4.2.1 Intrapreneurismo

A análise desta categoria visa alcançar uma compreensão mais detalhada da relação das empresas com a utilização do intrapreneurismo. Explicitar a relação das empresas com o intrapreneurismo é apoiar as pessoas com idéias e iniciativas e permitir que desenvolvam suas habilidades para o desenvolvimento de novos produtos/serviços, com o uso da sua criatividade levando em consideração o risco e o fracasso.

Inicialmente, esta análise volta-se para a tentativa de analisar como as empresas utilizam incentivos/recursos para desenvolver o intrapreneurismo na sua organização. Nesse sentido, o resultado da presente pesquisa permite observar que os dirigentes se preocupam em incentivar o desenvolvimento do intrapreneurismo. Mesmo que, às vezes não o percebem dessa forma. Muitas delas possuem um espaço aberto, em conversas informais e em reuniões para a colocação de idéias e; acrescentam o conhecimento pessoal no processo de desenvolvimento do produto/serviço, como é caracterizado pelo depoimento de um entrevistado a seguir:

“ Nós desenvolvemos coisas novas e se não tiver a participação de todos não vai dar certo. Deste modo, a contribuição de idéias é fundamental. “ (A)

É possível então identificar nesta afirmativa, que a participação dos funcionários é fundamental para o crescimento organizacional. É o que acrescenta o dirigente na sequência:

“ Incentivo a procura de novas idéias existe sempre, pois nosso trabalho é de auto-alimentação. As pessoas se completam. Não somos uma empresa de produtos e sim de soluções. Nada está acabado. Nossa visão é que tudo está em evolução permanente. Um incentivo que oferecemos é a participação dos lucros e o incentivo profissional.”(F)

O incentivo profissional referido pelo dirigente da empresa F é no sentido de desenvolver e valorizar o profissional, oferecendo treinamento e melhores salários para os funcionários de acordo com o crescimento da empresa.

O incentivo mais oferecido aos funcionários é a participação dos lucros. O que acontece com a empresa A, que oferece como incentivo além da participação dos lucros, a participação em congressos e viagens a trabalho. Isso ocorre porquê todos os funcionários têm uma participação no capital da empresa. Entretanto, algumas empresas ainda não o fazem porque não apresentam lucros em relação ao custo de investimento na empresa.

Vale ressaltar que neste trabalho, de forma clara, uma empresa procura potencializar a qualidade do seu funcionário, conforme as palavras de um dirigente:

“Identificando as características de cada funcionário e, procurando incentivar o ponto positivo de cada um. Trabalha-se com metas, e se ocorrer algum problema vai acarretar prejuízo a todos e não a uma pessoa. Todos são responsáveis por todo o processo. Se um falhar, todos perdem.”(E)

De acordo com um entrevistado, o incentivo ao intrapreneurismo deve ser praticado sempre:

“Eu tenho praticado isso. Acho que não se pode fazer as coisas sozinho. Já aprendi isso a muito tempo. Se não contar com a participação de outras pessoas eu teria percorrido um caminho muito mais longo para resolver o mesmo problema. É uma facilidade de obter resultados. (B)

Essas colocações tendem a refletir a organização como uma estimuladora do espírito empreendedor dentro da empresa, buscando dessa forma, integrar seus funcionários, estimulando sua participação no processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Outro fator para caracterizar o intrapreneurismo nas empresas é avaliar a importância dada à criatividade pelas empresas. Segundo KAO (1998), a criatividade é

essencial, e a prioridade de uma empresa nos dias atuais deve ser transformar-se em uma fábrica de idéias. Onde, todos somos criativos, basta encontrar maneiras para aflorar essa criatividade.

Os depoimentos dos dirigentes a seguir, permitem a observação desse processo, ao mesmo tempo em que demonstra a importância dada à criatividade:

“ Se as pessoas que trabalham na minha empresa não pensem com criatividade, eu posso fechar a empresa não é só criar, mas também, é necessário aplicar o conhecimento na prática.” (B)

“ Dispensei a algumas semanas atrás, um funcionário por ele não ter um mínimo de criatividade e por não ter incentivo.” (D)

“ Considero importante, de um a dez, daria 9. Ao lidar com a criatividade é importante se preocupar com o ego das pessoas. Aí é que entra o processo de seleção onde é importante começar com a caracterização do perfil das pessoas que integrarão a empresa.” (E)

“ A criatividade é fundamental para nosso serviço. O nível de contratação de um programador não é tão importante quanto a contratação de design. Mas, no processo de seleção, a criatividade na nossa empresa é fundamental.” (G)

Segundo as informações dos dirigentes, a criatividade é fundamental para as empresas que trabalham com a inovação tecnológica. Neste contexto empresarial, a criatividade está se tornando regra e não exceção. Novas demandas de clientes, novos produtos/serviços e soluções surgem a cada dia, que incluem decisões rápidas em que não se pode mais contar com regras preestabelecidas.

Entretanto, só valorizar a criatividade para desenvolver o intrapreneurismo não basta, faz-se necessário estabelecer um clima favorável à criatividade, estabelecer um processo de resolução criativa de problemas. E o primeiro passo, de acordo com ALENCAR (1995), é fazer o levantamento do maior número possível de idéias e soluções para o problema que se deseja resolver.

Com base na pesquisa empírica realizada, considera-se que quase todas as empresas não utilizam técnicas específicas para procurar novas idéias, mas as conversas informais são um fator importante para a concretização e novas idéias:

“ Formalmente não. Mas existe conversas informais, pois o software que desenvolvemos é adaptado cada cliente. Novas formas de apresentar e de criar novos recursos para os clientes atuais e potenciais.” (D)

“ Conversas informais. Como ocorreu na semana passada, depois de uma conversa com várias pessoas, exigiu-se a colocação de uma caixa para colocar idéias e opiniões sobre o produto que está sendo desenvolvido.” (E)

No entanto, algumas empresas utilizam reuniões periódicas para procurar novas idéias:

“ Fazemos reuniões diárias a procura de novas idéias. Ninguém se acha dono de uma idéia. Por exemplo, têm três pessoas trabalhando na pesquisa de uma solução, e foi realizada uma reunião por causa de uma problema que ocorreu no desenvolvimento do produto. Uma pessoa talentosa e criativa do grupo foi atrás e buscou a tecnologia; e apresentou a idéia para o grupo onde todos foram elogiados, e como consequência foi criado um projeto sobre essa idéia. (A)

“ Só através de reuniões, pois a estrutura física contribui para a troca de informações.” (G)

Na empresa G, a estrutura física é organizada em ilhas, todos estão em interação e, trocando informações sobre o desenvolvimento do produto/serviço.

De acordo com o resultado da pesquisa, verifica-se que as empresas, mesmo que não percebam, utilizam-se de uma técnica muito conhecida, que é o *Brainstorming*. Segundo PINCHOT (1989a), o *Brainstorming* é uma técnica para a geração de idéias, que tem como princípio básico à reunião de um grupo de pessoas com experiências e talentos; onde os participantes sabem qual é o problema que deverá ser encontrado uma solução, e

também, onde todas as idéias não são julgadas de boas ou más. É o que um entrevistado demonstra:

“ O mercado de alta tecnologia é um mercado volátil. Às vezes você tem uma grande idéia e não consegue transformar viável. E outras vezes tem uma idéia ‘boba’ e esse projeto sobe.” (F)

O desenvolvimento de produtos/serviços ou o desenvolvimento de novas soluções, exigem tempo e recursos disponíveis. Exige também, uma grande troca de informações entre os funcionários. Para BENNIS & BIEDERMAN (1999), num mundo cada vez maior, onde a complexidade tecnológica aumenta de forma acelerada, existem muito poucas áreas nas quais o indivíduo é suficiente. Deste modo, destaca-se a necessidade do trabalho em equipe. Os indivíduos talentosos trabalhando sozinhos podem desperdiçar anos em uma linha de pesquisa estéril, onde tal forma se enamorem o processo criativo que ao final terão produzido pouco ou nada”. E em equipe pode ser diferente.

Quanto a forma de como é organizado o desenvolvimento de novos produtos/serviços, as empresas participantes da pesquisa utilizam-se predominantemente do trabalho em equipes/grupos:

“ Desenvolvido em equipe porque não tem outra maneira; é um trabalho onde exige experiências diferentes, culturas diferentes e troca de idéias é saudável. Não temos segredos, paredes, todos falam abertamente, sugerem; é uma energia saudável.” (F)

“ Em grupo, em uma equipe de três pessoas que estão sempre trocando idéias e informações. (E)

“ Existem uma filosofia de integração do grupo no desenvolvimento do produto.” (D)

“ Desenvolvimento em equipes. Utilizando pessoas externas que apoiam testando o produto.” (B)

“ Desenvolvimento em grupo, mas com pessoas de diferentes funções, havendo uma troca de informações, sobre a função da outra pessoa.” (A)

Diante dessas colocações, torna-se importante frisar que as atividades desenvolvidas em grupo, principalmente no ramo de tecnologia, são fundamentais. PINCHOT (1995) adverte que, as várias revoluções que acontecem atualmente nas empresas, quer baseadas na qualidade, reengenharia, nos sistemas de trabalho, têm algo em comum: uma mudança básica que é a realização do trabalho por equipes. As equipes estão se revelando uma força tão poderosa na integração e na produtividade, que formam o elemento básico de qualquer organização inteligente. É o que acontece com as empresas em questão, onde as equipes são divididas em tarefa, cada qual com o desenvolvimento de um produto/serviço.

As equipes internas nas empresas trabalham no sentido de gerar uma paixão pelo trabalho por partes dos integrantes da equipe, do compromisso e da rapidez de desenvolvimento de um empreendimento.

O desenvolvimento de novos produtos/serviços exige um planejamento. Planejamento este, que pode ser estruturado em etapas bem definidas ou através de metas à serem alcançadas. Ao efetuar a análise deste pressuposto, de como ocorre o desenvolvimento de novos produtos/serviços, nas empresas pesquisadas; é possível perceber que não existe um planejamento bem estruturado, o trabalho é desenvolvido conforme as necessidades do cliente.

Entretanto, o planejamento está presente, de um modo mais informal, como se pode evidenciar nos depoimentos dos dirigentes abaixo:

“É fundamental ter planejamento de acordo do a solução a ser criada.” (F)

“Nós só definimos a data final do produto pois depende do mercado, ambiente e recursos.” (E)

“O primeiro passo é a operacionalização da idéia, depois o desenvolvimento.” (C)

“ A empresa se preocupa em chegar a um produto final, e o planejamento é revisto todos os dias. Mas existe uma meta a cumprir, que é, o cumprimento da data final do produto.(H)

“ Tem partes consagradas que são: a concepção da idéia , análise de sistema, implementação e comercialização. A etapa no desenvolvimento do produto são bem definidas, mas não aconteceu com a comercialização que não é planejado, o mercado, preço. (D)

“ É delineado o ano ,dividido em etapas, e que tem que fazer todo o dia.” (B)

“ É realizado através de protótipos. Não tem uma seqüência pré-determinada, tem uma seqüência a médio e longo prazo. E existe um planejamento de marketing.” (A)

Neste tópico, de acordo com o resultado da pesquisa, pode-se identificar claramente as características do intrapreneurismo. O *intrapreneur*, de acordo com PINCHOT (1989a), tem uma função básica de conceber visões de negócios e transformar em realidades de negócio. Isso é observado em duas partes: a primeira em que é a descoberta intuitiva de um padrão potencial de negócio; a segunda é a parte da construção do planejamento do negócio. Este planejamento deve envolver o destino, as estratégias para se chegar lá, as datas para a realização das etapas, os obstáculos e a abordagem para vencer esses obstáculos.

As empresas analisadas possuem uma ampla visão de negócio voltada para as necessidades do cliente. Este acompanha todos os passos e etapas de criação do produto, seus protótipos até a sua fase de implementação.

Entretanto, uma inovação dentro da empresa não pode ser conseguida sem riscos e erros. Esta é outra característica de uma empresa *intrapreneurship* . O fracasso deve ser encarado como um aprendizado. É o que se pode verificar nos depoimentos a seguir:

“ Ficou claro para o cliente que estamos a procura de uma solução . Não temos a preocupação com erro ou fracasso. Não deixamos de fazer tal coisa por causa do risco ou medo do fracasso.” (A)

“Risco todos têm e o fracasso vai depender dos caminhos que foram tomados, estes que vão determinar o sucesso e o fracasso. Portanto deve-se conhecer o mercado e dos clientes. O risco será maior se não for observado esses itens.” (C)

“ O risco sempre existe, mas existe a possibilidade de se administrar o risco por que o trabalho é bem feito reconhecido pelo cliente.” (F)

A pesquisa de mercado é muito utilizada para descobrir as necessidades reais dos clientes e se existe alguma viabilidade para concretizar uma idéia. Para PINCHOT (1989a) isto não é suficiente para preencher todos os requisitos para lançar um produto/serviço no mercado. Ela pode produzir falsos resultados, rejeitando novos produtos que serão um sucesso. O que se faz necessário não são pesquisadores desapaixonados em busca de uma resposta do cliente, mas de funcionários empreendedores apaixonados e dispostos a assumir riscos para encontrar e desenvolver clientes para suas idéias.

O resultado da pesquisa demonstra que um dos maiores riscos para uma empresa que trabalha com desenvolvimento de tecnologia é em relação *Know how*, onde um funcionário pode “roubar” a experiência e aplicar em uma outra organização, que pode vir a ser a sua.

“ O maior risco é achar que estou enxergando algo e na verdade o que está ocorrendo é algo diferente na organização. Ou de esperar uma coesão de seu colaborador e ele não se expressar de maneira adequada e verdadeira.” (E)

É nesse sentido que as empresas integrantes da pesquisa trabalham: o desenvolvimento de uma inovação exige uma tolerância a erros e fracassos embutidos nas atividades cotidianos das mesmas. Faz parte do processo de desenvolvimento de tecnologia de ponta, especialmente ao desenvolvimento de *software*.

4.2.2 Mudanças Organizacionais

Os pressupostos de uma organização sobre a mudança organizacional e sua influência para as empresas é que determinam a velocidade em estas atuarem em seu mercado. Pretende-se, nesta categoria, além de verificar quais as mudanças que ocorreram nas empresas integrantes da pesquisa, explorar sua influência e importância sobre sua atuação no mercado.

As mudanças ocorrem diariamente nas empresas, a intensidade da competição, a vulnerabilidade de mercados, a versatilidade dos clientes e variação tecnológica fazem da mudança uma constante. Como qualquer outra decisão empresarial, advoga MOTTA (1997), a mudança exige intuição, cooperação e apoio. A sua eficácia depende da participação efetiva e involuntária de todos.

Nas mudanças mais evidenciadas na pesquisa, verifica-se que as mudanças em relação a modificações de produtos, melhoria de protótipos são as mais expressivas. Contudo, outras mudanças também estão presentes, como caracterizam os dirigentes a seguir:

“ Mudança estrutural/ operacional. Nós provamos para o cliente que uma estrutura muito grande demora para nadar. Eu digo que é um elefante com caimbra. Nos provocamos um certo movimento na empresa/cliente. As mudanças foram incorporadas na empresa diariamente; é um processo dinâmico. Hoje pode ser 2+2, amanhã 2+3. A empresa hoje não é um produto acabado, é uma empresa de produto de transformação de acordo com o cliente.” (F)

“ Mudança de filosofia – identificou-se que teria que modificar o pensamento quanto ao lado financeiro. Mas, não teve grandes mudanças, a principal é a mudança tecnológica e de processos no desenvolvimento do produto.” (D)

“ Ocorreu mudanças em relação a intuição. Foram tomados muitas mudanças em relação ao feeling. Essas mudanças foram em relação a troca de informações. Saiu-se da estrutura convencional para algo mais pessoal. Isso está dando um ‘boom’ para a empresa. Potencializando cada qualidade dos funcionários.” (E)

Transformar significa mudar e preservar, saber adaptar-se à novas realidades, e principalmente acompanhar o progresso tecnológico. A adaptação às mudanças pode encontrar barreiras dificuldades, tais como fornecedores, clientes e funcionários. A mudança não se faz de forma isolada ou restrita por tarefas ou pessoa, ela envolve a todos. As resistências são observadas como um sentimento natural, nascem no início do processo de mudança, e pode acompanhar por muito tempo. Adverte FERREIRA (1997), que se as empresas investirem em pessoas, tecnologia e informações, valorizando uma cultura receptiva ao novo, dificilmente se encontrarão em dificuldades. É o que ocorre em algumas empresas analisadas, que não encontraram dificuldades em adaptar-se às mudanças ocorridas.

Entretanto, as dificuldades aparecem, seja com a resistência dos funcionários às mudanças, ou algum problema com fornecedor. É o que os dirigentes das empresas apresentam a seguir:

“Tive dificuldades, porque trabalhar com pessoas é sempre difícil, cada pessoa é uma pessoa.” (E)

“Muitas dificuldades principalmente com fornecedores.” (B)

Quanto a importância das mudanças para as empresas, é importante apresentar todas as respostas dos dirigentes:

“A importância das mudanças é a sobrevivência. Não tem como não se adaptar, seja com o cliente, seja com alguma outro fator.” (A)

“Se não houvessem as mudanças a empresa não existia. Sou um grande pescador de mudanças, trazendo sempre mudanças e novas soluções para dentro da empresa. E objetivando apreender com as mudanças, que vão gerar outras mudanças e propor outras mudanças.” (F)

“Satisfação pessoal dos funcionários e aumento da produtividade.” (E)

“As mudanças foram decisivas na adaptação ao cliente.” (C)

“ São o futuro da empresa.” (G)

“As mudanças são necessárias, todos os dias precisamos modificar alguma coisa, a tecnologia se modifica muito rápido.” (H)

Diante do exposto acima se percebe que a mudança está intrínseca na forma de administrar de seus dirigentes. Existe uma atitude pró-ativa às mudanças, pois muitas vezes as mudanças só surgem através da identificação e da criação de oportunidades, e através da análise dos fatores externos com os fornecedores, clientes, tecnologia, e fatores internos como os recursos.

Sob o ponto de vista dos dirigentes, os fatores externos e internos que mais contribuíram para as mudanças nas empresas destaca-se:

“Com o desenvolvimento da tecnologia viabilizou a possibilidade, abrindo muito mais oportunidades de colocar em prática algumas idéias que de certa forma eram empíricas a essas mudanças.” (F)

“Externos – a influencia do feedback dos clientes, modificando as mudanças dos produtos para o mercado. Interno –melhoria de recursos dos produtos.”(D)

Nas das colocações dos dirigentes encontra-se como o fator que mais influenciou às mudanças, foram os clientes. Os resultados da pesquisa corroboram com o que foi descrita anteriormente, a preocupação principal dessas empresas é satisfazer as necessidades do cliente e se for preciso modificar algum protótipo, um produto/serviço ou solução, as alterações serão realizadas.

4.2.3 Inovação tecnológica

As inovações tecnológicas representam para as empresas na área de informática, um recurso extremamente valioso e importante. Nesse sentido, a administração da

inovação tecnológica é fundamental para a empresa. De acordo com BATEMAN & SNELL (1998) uma ferramenta poderosa para a administração da inovação tecnológica é o projeto de desenvolvimento, que é um esforço organizacional centrado na criação de um novo produto, ou processos por avanços tecnológicos. Este projeto envolve desde a concepção da idéia do produto a seu desenvolvimento.

Diante disso, as empresas analisadas têm como preocupação à busca de novos produtos/serviços. Todas possuem algum produto em fase de concepção de idéia e em desenvolvimento. Vale ressaltar que, as idéias geradas para a criação de um novo produto sempre são em função de uma oportunidade de negócio num mercado ainda insipiente, como foi descrito anteriormente. A capacitação da empresa no empreendimento de que desenvolve um projeto, protótipo ou produto pode ser transformada em fontes de vantagem competitiva. É o que demonstra os depoimentos a seguir:

“ O trabalho que se faz para o cliente, poderia ser realizado de forma tradicional. Mas foi avaliado, que essa abordagem não duraria muito tempo. Começou-se então uma nova abordagem, que se chama gestão do conhecimento, como uma inovação tecnológica bastante grande. A inovação tecnológica abre novos mercados e a diferencia do seu mercado.” (A)

“Total e fundamental, se não inovar fico para trás. Tem que estar sempre a frente, se informar.” (D)

“ Não é importante, ela faz parte, é nossa ferramenta de trabalho.” (G)

No desenvolvimento de uma inovação, os funcionários desempenham um papel importante, maior iniciativa e autonomia no exercício das suas tarefas levam a maior criatividade e inovação. E uma inovação, segundo MOTTA (1997), resulta de uma interligação de uma variedade de conhecimentos e informações e na capacidade de

assegurar aos seus funcionários oportunidades para sugerirem novidades e resolver problemas.

Na pesquisa junto com os dirigentes, pode-se perceber que existem essas preocupações quanto à participação efetiva dos funcionários em todo o processo de desenvolvimento de um produto/serviço:

“ A partir do momento em que todos tem acesso as informações, todos auxiliam no desenvolvimento da empresa e do produto. Essas pessoas ajudam no desenvolvimento da empresa, então tem que dar condições para isso.” (F)

" É crucial. Não me considero o dono da verdade , a participação é importante. O negócio é formado pelo somatório de experiências."(G)

" Considero a participação deles até na cor, não faço nada sozinho, sempre procuro checar as idéias dos funcionários."(B)

"As idéias são bem vindas, não é pelo fato de ser o dono que eles não precisem trazer idéias."(D)

Com relação a essas afirmações, é possível identificar uma cultura empresarial voltada para o novo nas empresas analisadas, ou seja uma cultura inovadora. Esta, segundo KUCZMARSKI (1998) depende de vários princípios básicos: acreditar na potencialidade das equipes, desenvolver novos produtos, reconhecer, respeitar o participante, dentre outros.

A cultura inovadora refere-se também a tolerância a erros e fracassos que podem ocorrer no desenvolvimento de novos produtos/serviços e no investimento de recursos para sua realização.

O investimento das empresas que trabalham com tecnologia avançada, é muito grande. É preciso investir em equipamentos de última geração, investir em recursos humanos especializados, buscar fornecedores qualificados, dentre outros. Diante de tais

fatos, verifica-se que nas empresas pesquisadas algumas delas já conseguiram ter um retorno financeiro sobre o investimento, mesmo que esse valor ainda seja baixo. Um dirigente ao se referir a esse assunto coloca a seguinte questão:

“O custo é relativamente alto, mão-de-obra é cara, os equipamentos vão ficando defasados, tem que ser trocados. Quando começa Ter retorno, a lucratividade é muito mais alta do que uma caneta, lápis. Daí compensa.” (C)

Percebe-se que o investimento é muito alto, mas quando começa a comercialização do produto/serviço, e se este for aceito pelos clientes, o retorno sobre o investimento é muito maior. Deste modo, caracteriza-se a importância do retorno financeiro para a empresa, por que no momento em que se obtém lucro pode-se dar continuidade no investimento de novas tecnologias, recursos e informações para o desenvolvimento de novos produtos/serviços.

4.2.4 Relação entre as variáveis do estudo

Na última parte desta análise, procura-se verificar, sob ponto de vista dos entrevistados, a importância das três variáveis: intrapreneurismo, mudança organizacional e inovação tecnológica para suas empresas. Verifica-se, que muitos acreditam que sem o intrapreneurismo, não existe mudança organizacional e inovação tecnológica.

“Sem um dos três itens não dá para ter um resultado positivo na empresa. Mesmo que a empresa esteja só começando é importante que ela cresça com essas variáveis.”(C)

"É importante. ter uma equipe que trabalha no desenvolvimento de produtos com características de *intrapreneurs*, paralelo à inovação tecnológica e a mudança organizacional." (D)

"São tônicas para serem renováveis em todos os sentidos. É fundamental para o alcance de níveis maiores. Ninguém nunca conseguiu trabalhar e se estagnar, a mudança tem que ocorrer sempre. Para a empresa crescer tem que trabalhar com esses três itens."(B)

Diante do exposto acima, verifica-se que a busca crescente pela adaptação, desenvolvimento e aperfeiçoamento dessas variáveis; segundo os dirigentes, está ligado ao estilo da empresa, e também ao estilo de seu administrador:

"Acho que isso é uma coisa natural, está dentro da empresa, e dentro do comportamento do dirigente. A valorização do ser humano primordial. Nós somos uma empresa que procura soluções. Daí a importância da inovação tecnológica, da mudança e de apostar na capacidade das pessoas. O projeto da empresa é de uma incubadora de idéias, algo permanente, sempre oferecendo recursos disponíveis."(F)

"Está muito ligado ao estilo de administração do dono do negócio. É uma coisa inerente as empresas, que se viabiliza com a inovação tecnológica."(G)

O resultado da pesquisa contribui evidenciando que, o essencial para as empresas é valorizar o espírito empreendedor dentro da organização; estimulando a participação, através da flexibilidade da estrutura, autonomia em função de resultados, dentre outros. Essas características compreendem o intrapreneurismo, um modo de gestão empresarial que facilita o desenvolvimento de inovações e adaptações às mudanças organizacionais. Pois, não há faltas de boas idéias; e o importante é implementá-las.

Entretanto, essas características representam uma parcela da caracterização da empresa como uma empresa *intrapreneurship*. Outras variáveis podem ser analisadas, é nesse sentido que torna importante corroborar e se possível, fazer uma complementação das informações obtidas nesta análise com os dados coletados através do questionário.

4.3 Análise Quantitativa

Com o auxílio dos métodos e ferramentas da Estatística e do programa Excel (gráfico) viabiliza-se, a partir da base de dados construída, o entendimento da realidade pesquisada. Dessa forma, este tópico tem como objetivo, a apresentação e interpretação dos dados da pesquisa, obtido pela aplicação dos questionários junto aos dirigentes das empresas, norteados pelo referencial teórico-empírico descrito e pelos objetivos do estudo.

Para fins desta análise, os itens pesquisados foram agrupados de uma maneira que pudesse caracterizar o intrapreneurismo de acordo com os objetivos deste estudo, que são: em relação à participação do funcionário com idéias, quanto ao apoio intraorganizacional oferecido ao mesmo, o incentivo à criatividade, preocupação com o desenvolvimento do seu funcionário, quanto a tolerância a riscos e erros e outras características importantes do intrapreneurismo. Apresenta-se, também, a utilização do intrapreneurismo frente às mudanças e inovações tecnológicas, e por último, a influência do mesmo para o crescimento dessas empresas.

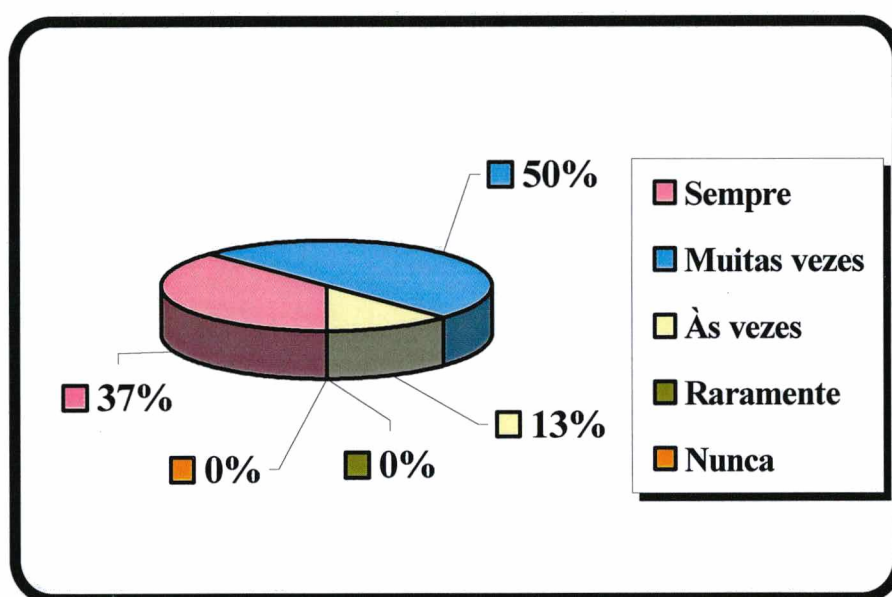
4.3.1 Participação dos funcionários

Este item refere-se a participação dos funcionários no desenvolvimento de novos produtos/serviços. Descreve-se o grau de contribuição de idéias e o aproveitamento dessas idéias, o incentivo a operacionalização das idéias e contribuição dos funcionários em todas as etapas do desenvolvimento do produto.

Observando o Gráfico 2, verifica-se com que frequência ocorre a contribuição de idéias dos funcionários. Das empresas analisadas, 50% acreditam que os funcionários

muitas vezes (valor 3 da escala) têm colaborado com idéias que ajudaram no desenvolvimento de produtos/serviços. E, 37% demonstram que seus funcionários sempre (valor 4 da escala) contribuem com idéias. O que não ocorre com 13%, que admitem que seus funcionários às vezes (valor 2 da escala) têm participado com idéias que favoreçam o desenvolvimento de novos produtos/serviços.

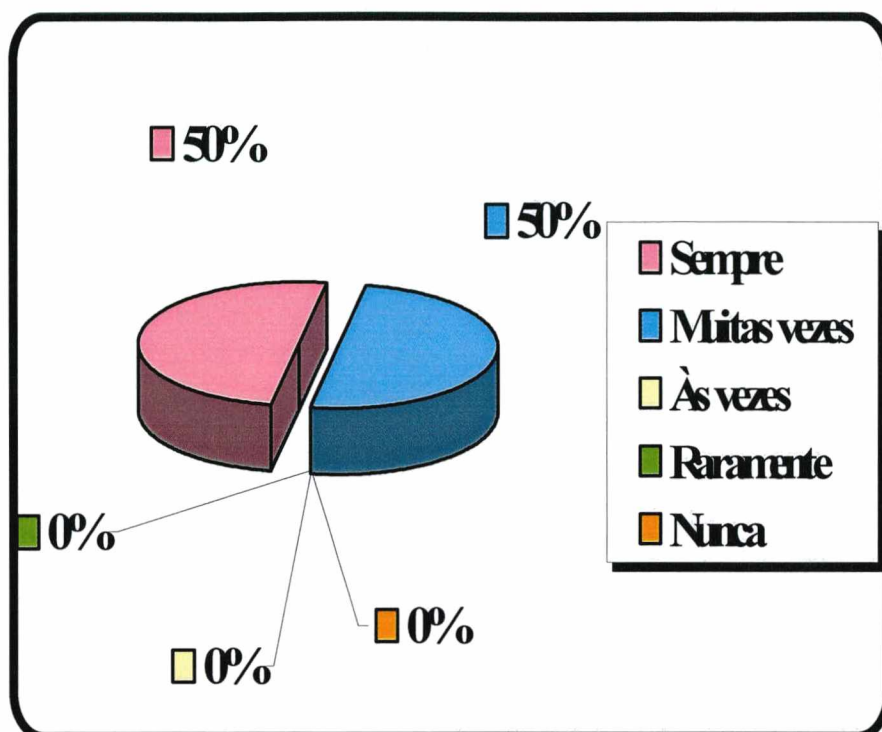
Gráfico 2 – Contribuição de idéias



Fonte: questionário

A tendência dos dirigentes das empresas em aproveitar as idéias dos funcionários é percebido, no Gráfico 3, onde 50% sempre (valor 4 da escala) e 50% muitas vezes (valor 3 da escala) aproveitam as sugestões dos funcionários para desenvolver inovações em relação a produtos/serviços.

Gráfico 3 - Aproveitamento das idéias

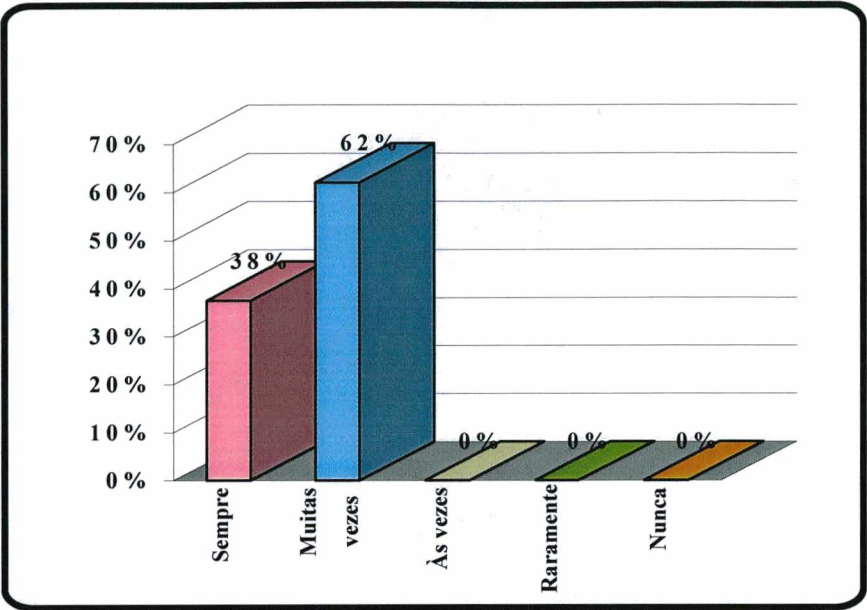


Fonte: questionário

Não basta ter idéias, ou incentivar a participação dos funcionários através de idéias, é importante oferecer condições para operacionalizá-las. O Gráfico 4 apresenta essa ocorrência de incentivo a operacionalização das idéias sugerida pelos funcionários. De acordo com o resultado da pesquisa, verifica-se que, nas empresas em questão que, 62% muitas vezes (valor 3da escala) operacionalizam as idéias dos funcionários, e 38% das empresas sempre (valor 4 da escala) operacionalizam suas idéias.

Nem todas as idéias são viáveis no momento. Entretanto pode-se perceber nas empresas analisadas, que existe uma preocupação em incentivar a operacionalização das idéias e sugestões dos funcionários para uma melhoria no produto/serviço.

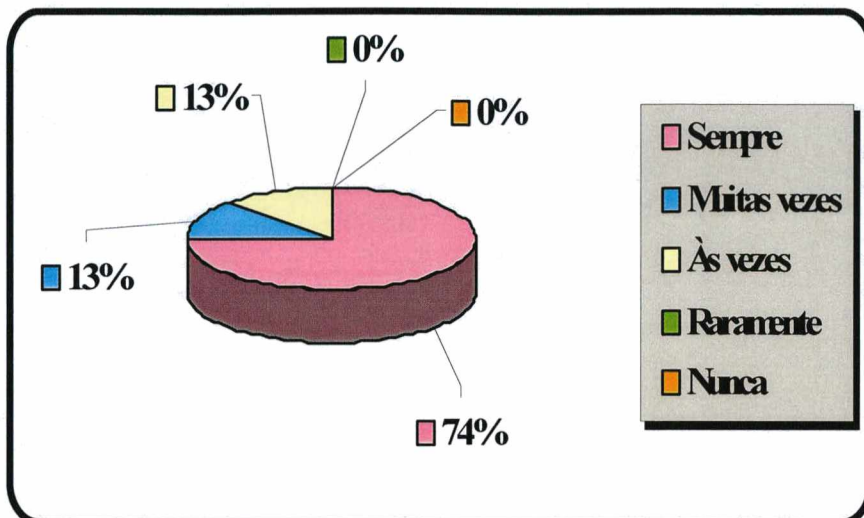
Gráfico 4 - Operacionalização das idéias



Fonte: questionário

O desenvolvimento de um produto/serviço em uma empresa de base tecnológica é bastante flexível, como pôde ser verificado na análise qualitativa; não possui um planejamento bem estruturado, depende muito do cliente. Nesse sentido, as mudanças são necessárias, e a contribuição dos funcionários que estão integrados neste processo é fundamental. É o que se pode verificar no Gráfico 5, onde 74% das empresas analisadas os funcionários sempre (valor 4 da escala têm contribuído de forma significativa no desenvolvimento de novos produtos/serviços, e 13% muitas vezes (valor 3 da escala)e também 13% às vezes (valor 2 da escala) contribuem de forma relevante em todas as etapas para o desenvolvimento de novos produtos/serviços.

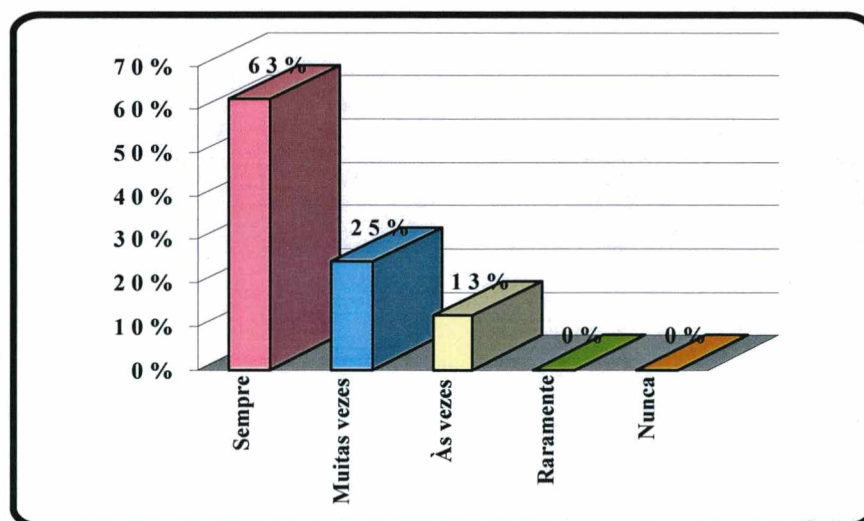
Gráfico 5 Contribuição de funcionários nas etapas do desenvolvimento de produtos/serviços



Fonte: questionário

O intrapreneurismo nas organizações, como discutido na fundamentação teórica, é caracterizado pelo apoio aos funcionários para o desenvolvimento de novos produtos/serviços. A participação dos funcionários sem contribuições de idéias é essencial para o crescimento organizacional. Entretanto, a preocupação quanto a participação efetiva dos funcionários no desenvolvimento de inovações é primordial.

Gráfico 6 - Participação efetiva dos funcionários



Fonte: questionário

Como se pode perceber no Gráfico 6, 63% das empresas sempre (valor 4 da escala) se preocupam com a participação efetiva dos funcionários, e 25% muitas vezes (valor 3 da escala) e 13% às vezes têm essas preocupação.

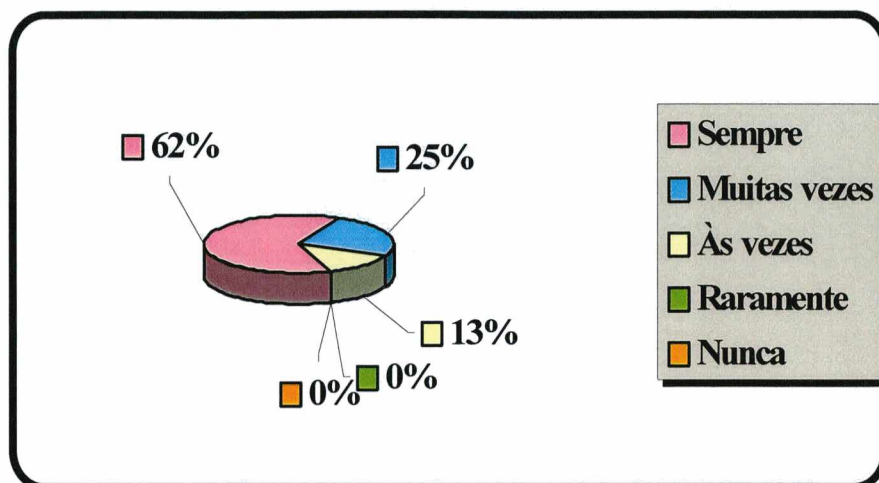
De acordo com os gráficos acima, pode-se perceber a preocupação das empresas com a participação dos funcionários, desde a contribuição de idéias, no aproveitamento da suas idéias, no desenvolvimento de novos produtos/serviços, e também no incentivo a sua operacionalização e na contribuição das idéias nas etapas do processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços.

4.2.2 Apoio intra-organizacional

Dentre a característica mais expressiva do intrapreneurismo, o apoio intra-organizacional é o que mais o evidencia. Pois, idéias todos têm, mas os *intrapreneurs* de verdade, segundo PINCHOT (1989b) não são os inventores, pessoas com idéias fantásticas, novas, mas não querem implementá-las; são pessoas que querem transformar suas idéias em negócio valioso para empresa.

Nesse sentido, as empresas precisam apoiar a livre iniciativa dos funcionários, oferecendo *liberdade* para auto-selecionar suas atividades e favorecer a livre iniciativa para usar recursos de outras divisões e ou parceiros.

No que diz respeito ao apoio a livre iniciativa dos funcionários quanto ao desenvolvimento de novos produtos/serviços, pode-se verificar, no Gráfico 7, que 62% das empresas sempre (valor 4 da escala) apóia a livre iniciativa, 25% muitas vezes (valor 3 da escala) e 13% às vezes (valor 2 da escala) apóiam os funcionários nesse aspecto.

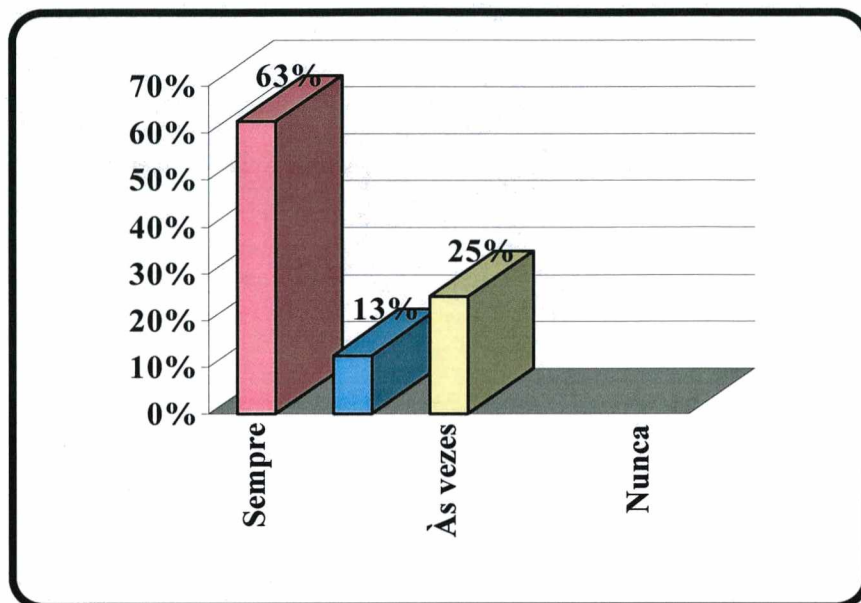
Gráfico 7 -Apoio a livre iniciativa

Fonte: questionário

No geral, destaca-se o incentivo ao intrapreneurismo, pois, segundo FERREIRA (1997), a empresa que valoriza o espírito empreendedor estimula as pessoas a concretizarem suas visões através do incentivo e da liberdade de ação para agir.

Essa liberdade libera a energia inovadora de indivíduos e grupos. Para funcionar, a liberdade requer que as pessoas possam auto-selecionar suas atividades e seus papéis. É o que demonstra o Gráfico 8, que 62% das empresas sempre (valor 4 da escala) proporcionam liberdade para que seus funcionários possam auto-selecionar suas atividades em relação ao desenvolvimento de novos produtos/serviços. E 13 % dos entrevistados muitas vezes (valor 3 da escala) apóiam a livre iniciativa e o restante, 25% às vezes oferecem liberdade para tal.

Gráfico 8- Liberdade para auto-selecionar as atividades



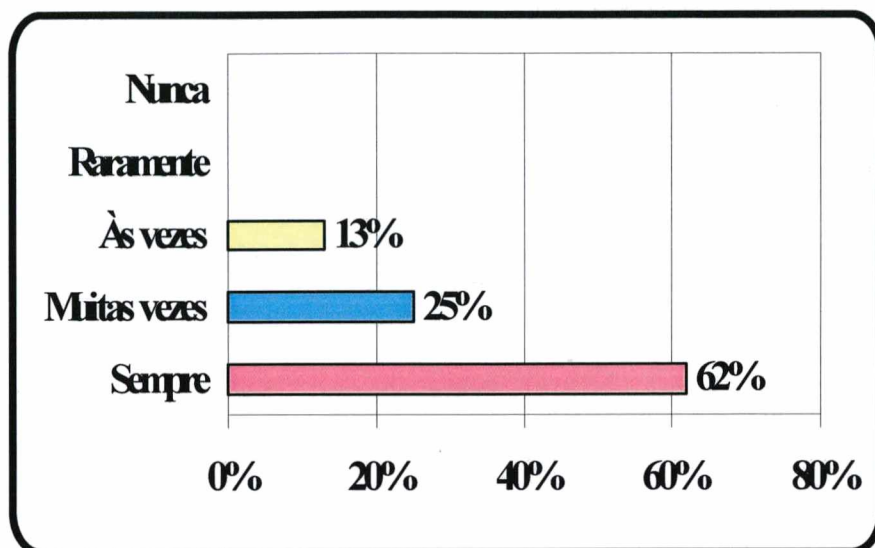
Fonte: questionário

Para PINCHOT (1995), as pessoas precisam ter autoridade para fazer escolhas localizadas em suas tarefas diárias. Diante disso, as empresas precisam permitir que seus funcionários tenham a livre iniciativa em utilizar recursos da empresa para desenvolver novos produtos/serviços.

Observando este aspecto, no Gráfico 9, percebe-se que 50% das empresas sempre (4 valor da escala) permitam que seus funcionários possam utilizar recursos de outras divisões/parceiros, 25% muitas vezes (valor 3 da escala) consentem com essa questão, 13% também às vezes (valor 2 da escala), e 13% raramente (valor 1 da escala) apóiam a utilização de recursos.

Nesse sentido, pode-se perceber também, que a maioria das empresas procuram parceiros que invistam com o capital para financiar a criação de novos empreendimentos, definido por PINCHOT (1989a) como intracapital. Isso fica muito bem caracterizado nesta pesquisa, pois muitas das empresas iniciaram seu negócio, com o incentivo financeiro de outra empresa/parceiro que apostou em sua idéia.

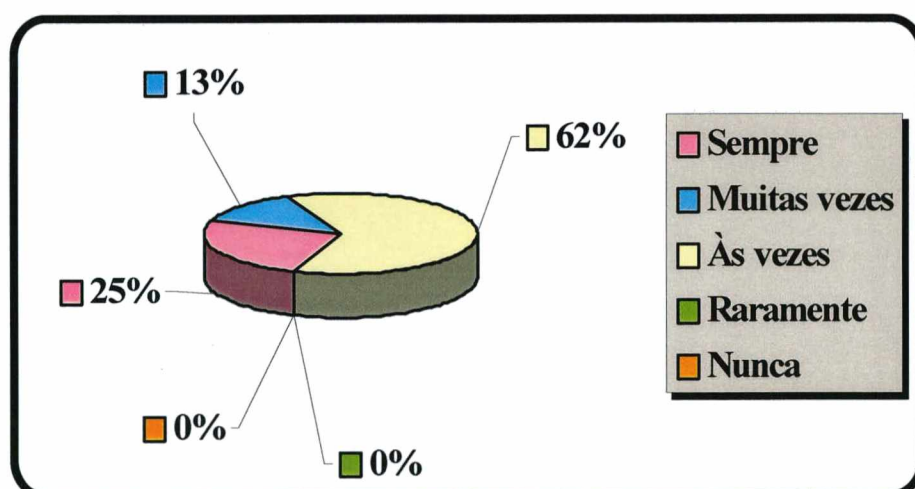
Gráfico 10 - Participação dos funcionários na tomada de decisão



Fonte: questionário

A tomada de decisões precisa ser democrática, as equipes/indivíduos que trabalham no desenvolvimento de novos produtos/serviços precisam ter poder decisão em todas as suas etapas, desde a criação do protótipo ao desenvolvimento do produto e, se possível à sua comercialização. É o que demonstra o Gráfico 11, que caracteriza esse aspecto.

Gráfico 11 – Poder de decisão em todas as etapas no desenvolvimento de novos produtos/serviços



Fonte: questionário

Percebe-se, através do Gráfico 11, que 62% das empresas admitem que seus funcionários às vezes (valor 2 da escala) possuem poder de decisão em todas as etapas de desenvolvimento de produtos/serviços, 25% sempre (valor 4 da escala) possuem o poder de decisão e, 13% muitas vezes (valor 3 da escala).

Os resultados encontrados neste item representam que algumas empresas ainda centralizam suas decisões quanto ao desenvolvimento de novos produtos/serviços pois, algumas etapas, como por exemplo, a comercialização, é realizada sem a interferência da equipe/indivíduo que desenvolve o produto/serviço.

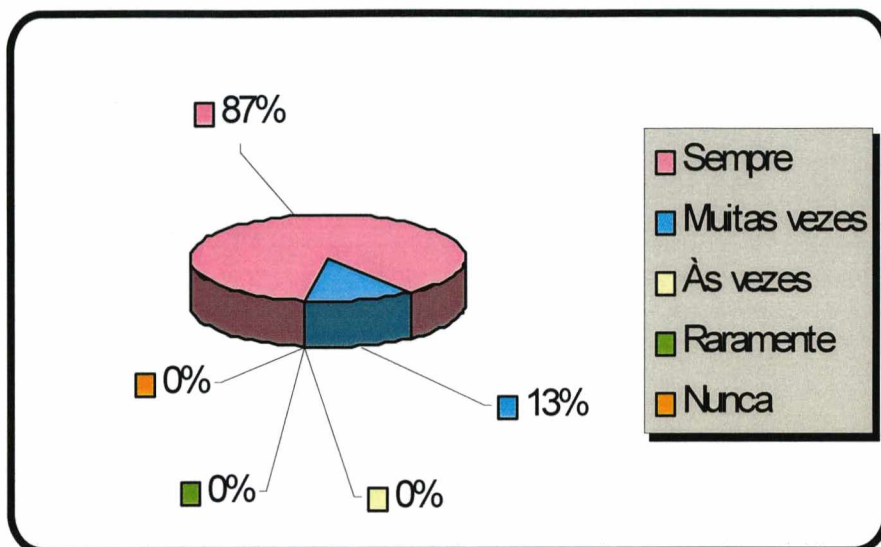
4.3.4 Criatividade

Neste item, pretende-se abordar questões sobre a criatividade. Normalmente, essa perspectiva ressalta a existência de ambientes mais ou menos propensos à inovação.

A compreensão crescente sobre o ato criador e a necessidade de inovação empresarial, de acordo com MOTTA (1997), tornaram a criatividade uma preocupação e uma vantagem gerencial. O avanço sobre este tema alertou as empresas sobre o potencial criativo de seus funcionários.

As empresas que trabalham com inovações tecnológicas utilizam diariamente da criatividade, todas pessoas precisam criar, explorar novas oportunidades. A criatividade tornou-se essencial, como se pode verificar no Gráfico 12, onde 87% das empresas se preocupam sempre (valor 4 da escala) com a criatividade nas atividades diárias e, apenas 13% muitas vezes (valor 3 da escala) se preocupam com tal fato.

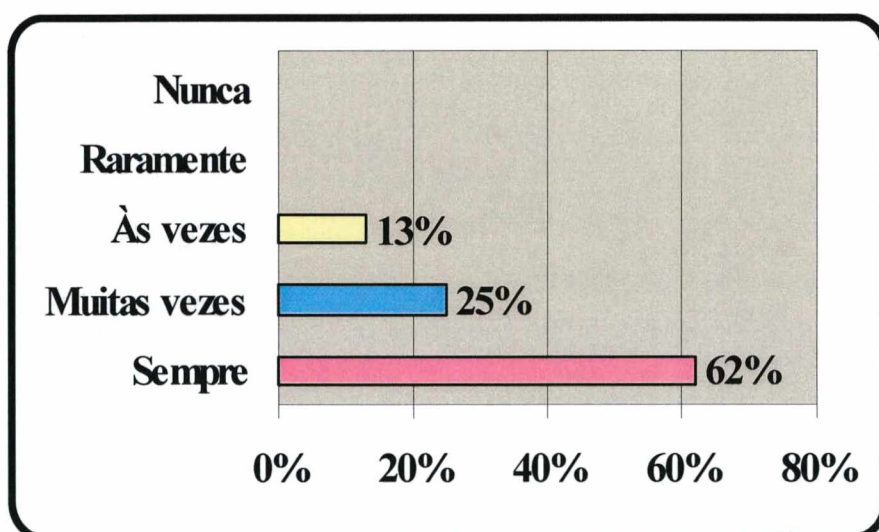
Gráfico 12-- Preocupação da criatividade x atividades diárias



Fonte: questionário

Como já foi descrito anteriormente, só se preocupar com a criatividade não basta, é necessário incentivar posições criativas, como pode ser verificado no Gráfico 13.

Gráfico 13 - Incentivo às posições criativas

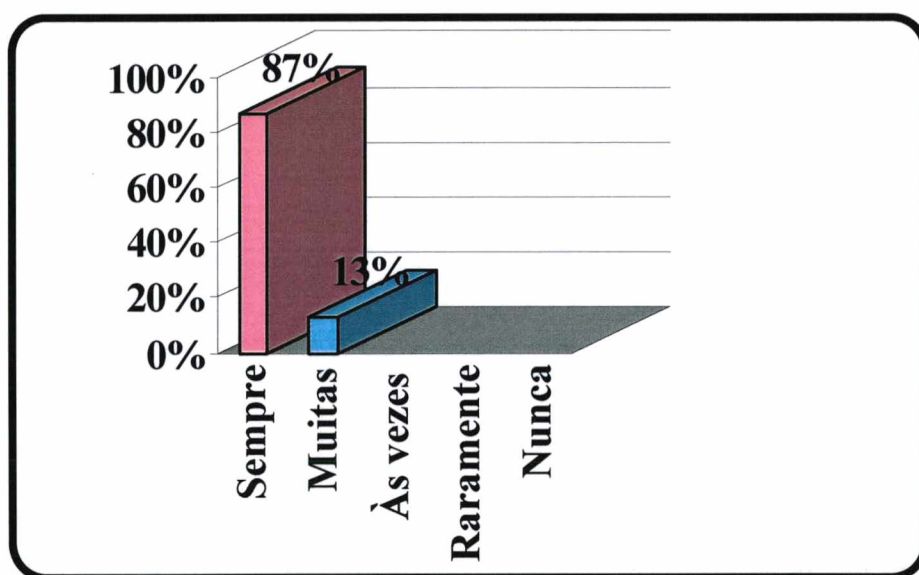


Fonte: questionário

O Gráfico 13 ressalta a importância de incentivar as posições criativas nas empresas, onde 62% delas, acredita que incentiva sempre (valor 4 da escala), 25% muitas vezes (valor 3 da escala) e 13% às vezes (valor 2 da escala).

As empresas que trabalham com esse perfil de pessoas criativas devem se preocupar com essas características no processo de seleção de seus funcionários, para não acontecer como ocorreu numa empresa analisada, descrita anteriormente na análise qualitativa, que teve que dispensar um funcionário por não ter nenhuma criatividade.

Gráfico 14 - Importância da criatividade no processo de seleção



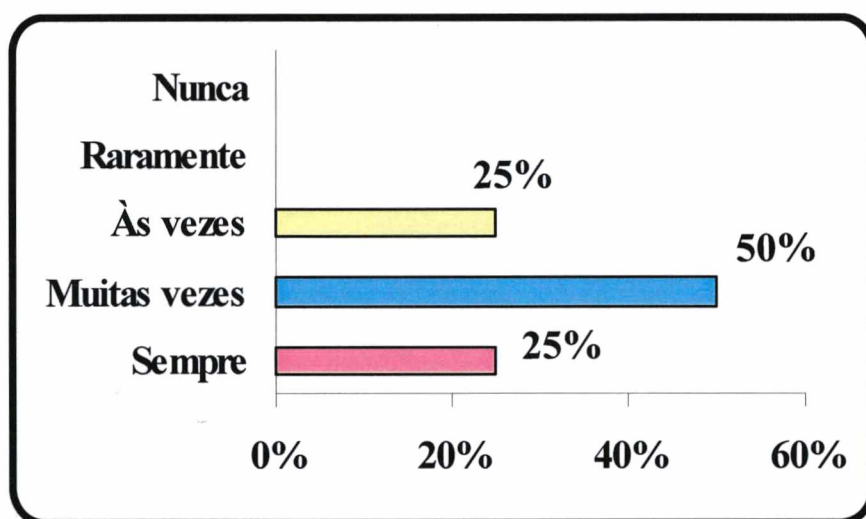
Fonte: questionário

No Gráfico 14, percebe-se que no processo de seleção dos funcionários, 87% das empresas a criatividade é sempre (valor 4 da escala) importante, e 13% acreditam que a criatividade muitas vezes (valor 3 da escola) é parte necessário do processo de seleção do funcionário.

4.3.5 Desenvolvimento do funcionário

Este tópico apresenta a existência ou não da preocupação das empresas em desenvolver o funcionário. São abordadas para fins de análise, as flexibilidades do funcionário em atuar em outro setor/área, a integração departamental entre funções e o desenvolvimento de novas habilidades para a exploração de produtos/serviços.

Gráfico 15 – Flexibilidade do funcionário para atuar em outro setor/área



Fonte: questionário

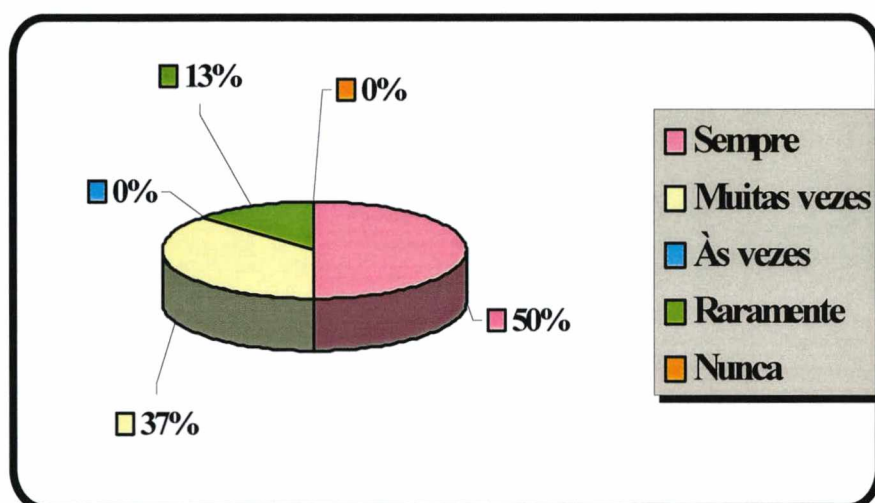
O funcionário precisa ser especialista em uma função, mas, precisa ter outros conhecimentos. De acordo com o Gráfico 15, percebe-se que 25% das empresas sempre (valor 4 da escala) são flexíveis no sentido de incentivar que o funcionário conheça as outras atividades, funções de outros funcionários, 50% muitas vezes oferecem a flexibilidade para tal fato e, 25% às vezes (valor 2 da escala).

Nas empresas de base tecnológica existem funções bem definidas, o design, o analista de sistemas, dentre outros. Isto faz com que as funções não sejam trocadas, mas, sim trocar informações sobre o desenvolvimento de um produto/serviço é importante. É o

que demonstra o Gráfico 16, que procura verificar se ocorre alguma integração intradepartamental entre os funcionários em diferentes funções.

Percebe-se, no Gráfico 16, que das empresas analisadas, 50% sempre (valor 4 da escala) existe a integração do funcionário com outras funções, 37% às vezes (valor 2 da escala) e 13% raramente (valor 1 da escala).

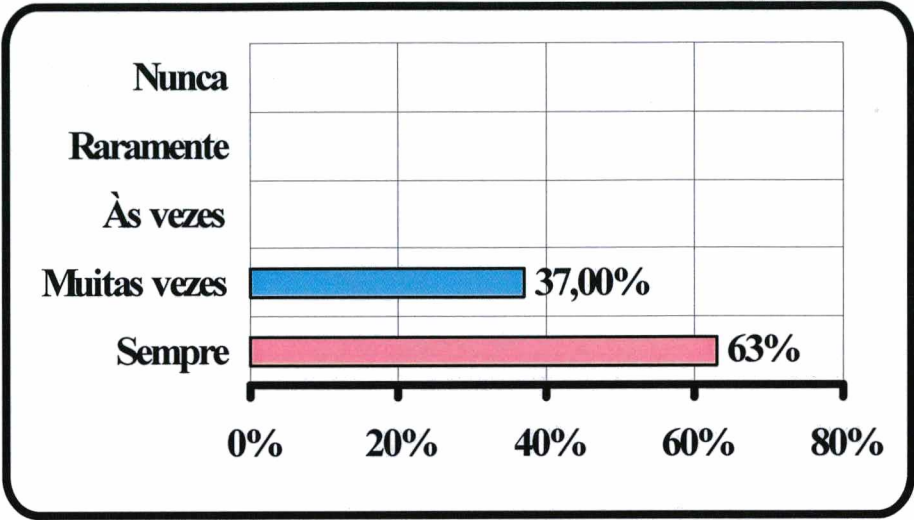
Gráfico 16 – Integração inter-departamental e integração entre funcionários



Fonte: questionário

O desenvolvimento do funcionário não se resume em especializá-lo em determinada função, mas também, em treiná-los para outras funções, procurando desenvolver novas habilidades para construir inovações. É o que pretende mostra com o Gráfico 17.

Gráfico 17– Desenvolvimento de novas habilidades para exploração de novos produtos/serviços

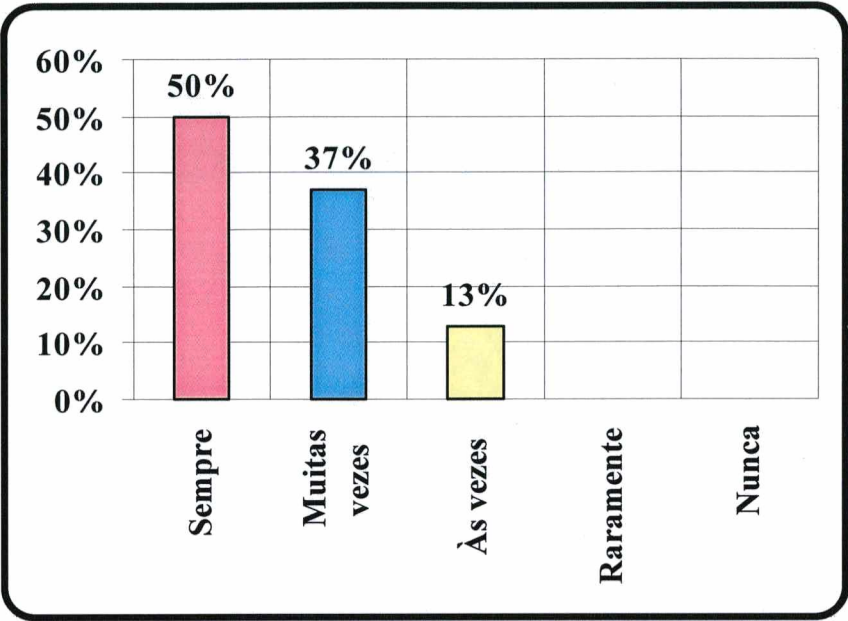


Fonte: questionário

O Gráfico 17, pode-se verificar a importância em desenvolver novas habilidades para explorar novas oportunidades de negócios. Nota-se que, 63% das empresas sempre (valor 4 da escala) procuram desenvolver novas habilidades e 37% muitas vezes (valor 3 da escala) procuram fazer isso.

O desenvolvimento de novas habilidades pode ser realizado através reuniões, esta que possibilita não só o desenvolvimento do ser humano mas a integração com toda a empresas, conseqüentemente a exploração de novos produtos/serviços. É o que pode ser verificado no Gráfico 18.

Gráfico 18 – Realização de reuniões p/ exposição de idéias p/ desenvolver produtos/serviços



Fonte: questionário

Como já foi descrito anteriormente, a empresa trabalha diretamente com inovação, procurando novas oportunidades de negócios, e a realização de reuniões pode facilitar esse aspecto, pois há uma troca de informações, é o que as empresa fazem, onde 50% sempre (valor 4 da escala) utilizam de reuniões constantes para trabalhar o desenvolvimento de inovações, 37% muitas vezes (valor 3 da escala) e 13% às vezes utilizam das reuniões para expor idéias sobre o desenvolvimento de novos produtos/serviços.

4.3.6 Outras características do intrapreneurismo

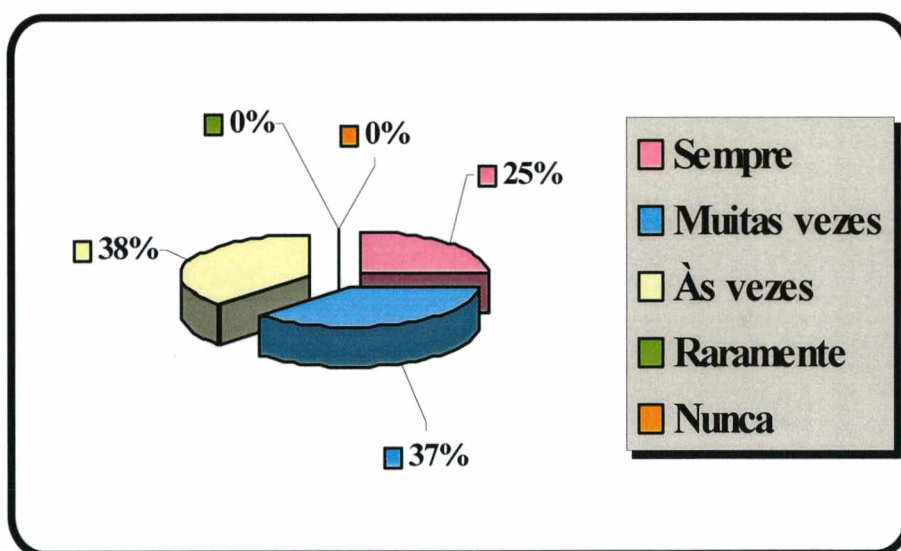
Nos itens anteriores foi descrita alguma característica do intrapreneurismo. No intuito de complementá-las, apresenta-se, neste tópico, algumas outras características, já

foram abordadas indiretamente, que caracterizam também o desenvolvimento do intrapreneurismo nas empresas.

O desenvolvimento de novos produtos/serviços, avaliado na análise qualitativa é realizado por equipes; estas, precisam tem uma certa autonomia para desenvolverem seus trabalhos. É o que se pode verificar no Gráfico 19, onde 25% das empresas oferecem sempre (valor 4 da escala) autonomia às equipes para desenvolver produtos/serviços, 37% muitas vezes (valor 3 da escala) e 38% às vezes (valor 2 da escala) favorecem a autonomia aos seus funcionários.

Essa questão refere-se também, ao poder de decisão das equipes/ indivíduos, apresentado anteriormente, que desenvolvem produtos/serviços. Verifica-se que existe ainda uma centralização de poder; as equipes possuem autonomia para decidir o que lhes é pertinente a seu posto, as decisões estratégicas e financeiras são tomadas pelos dirigentes.

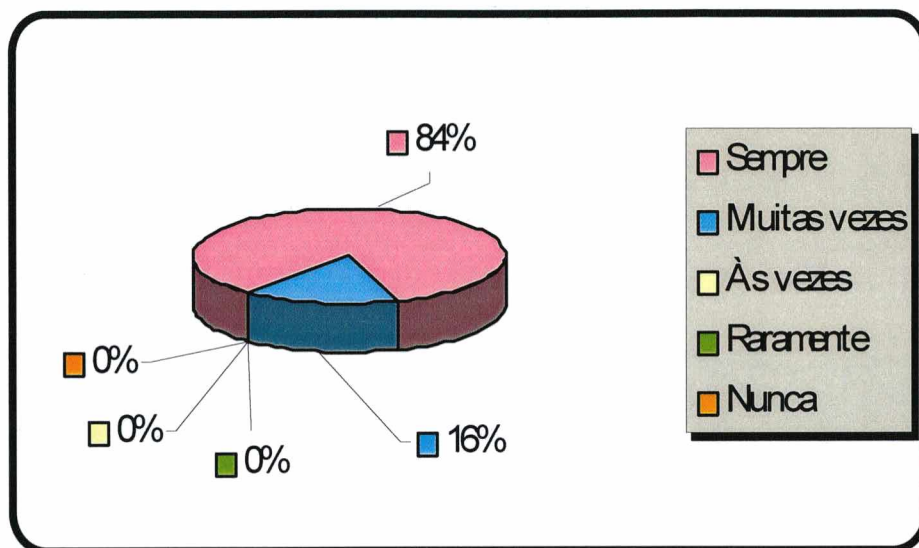
Gráfico 19 – Autonomia das equipes



Fonte: questionário

Outro fator caracterizado é o acesso a todos os tipos de informações, como demonstra o Gráfico 20, onde 84% das empresas os funcionários sempre (valor 4 da escala) possuem acesso às informações, 16% muitas vezes (valor 3 da escala).

Gráfico 20 – Acesso a todos os tipos de informações

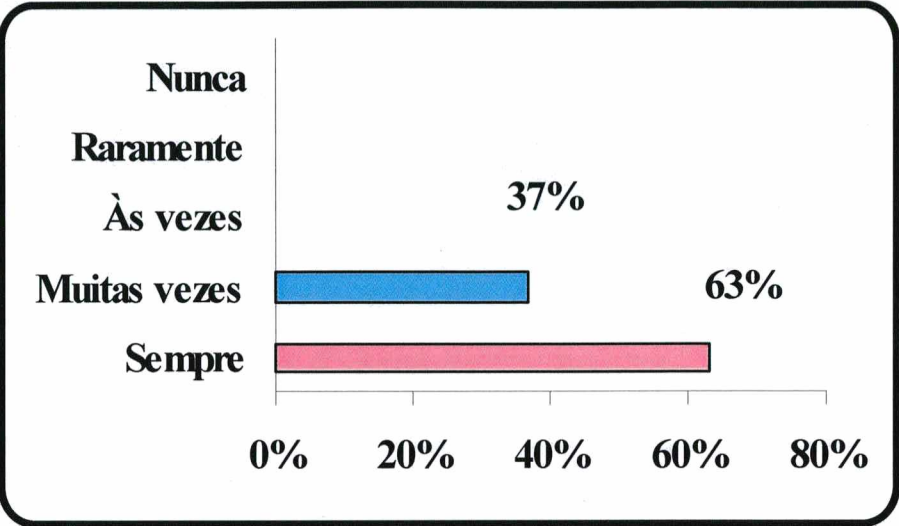


Fonte: questionário

Ressalta-se aqui, que a empresa que trabalha com tecnologia avançada precisa diariamente estar informada com o que está acontecendo no mundo dos negócios e, a Internet facilitou esse acesso às informações.

Sem informações a empresa não sobrevive e não conseguem trabalhar mas, o *feedback* quanto a realização do desenvolvimento de um produto/serviço é imprescindível. É o que é analisado no Gráfico 21.

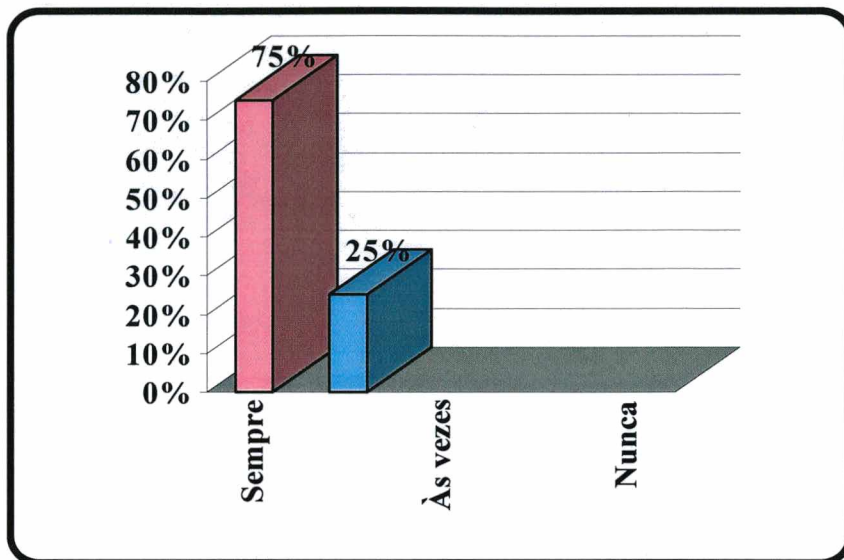
Gráfico 21 - Preocupação quanto ao feedback



Fonte: questionário

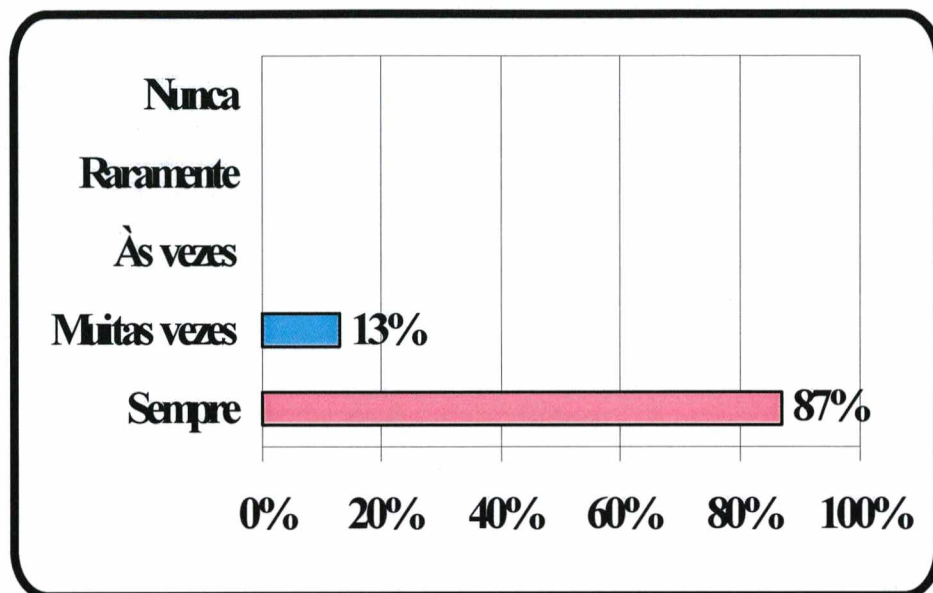
No Gráfico 21, pode-se verificar que 63% das empresas têm sempre (valor 4 da escala) a preocupação quanto ao *feedback* e 37% muitas vezes (valor 3 da escala) se preocupam quanto ao *feedback* dos funcionários em relação ao desenvolvimento de novos produtos/serviços.

Quando se exige um retorno da equipe/funcionário sobre o que está ocorrendo no desenvolvimento de produto, exige-se também, uma certa responsabilidade do funcionário para com a empresa. A responsabilidade é pelo todo e não por uma etapa no processo. Como se pode verificar no Gráfico 22, em que 75% das empresas sempre (valor 4 da escala) acreditam que a responsabilidade é importante e, o restante, 25% acreditam que muitas vezes (valor 3da escala) ela é importante.

Gráfico 22 – Importância da responsabilidade do funcionário

Fonte: questionário

Outro fator também importante no desenvolvimento do intrapreneurismo é a administração do tempo. A empresa pode se preocupar quanto limite de tempo, com é evidenciado no Gráfico 23, onde 87% das empresas sempre (valor 4 da escala) se preocupam com esse fato mas, as inovações podem levar muito tempo, podem haver vários problemas que impedem a conclusão de um produto/serviço. É por isso que 13% das empresas demonstram que às vezes (valor 3 da escala) se preocupam com o tempo.

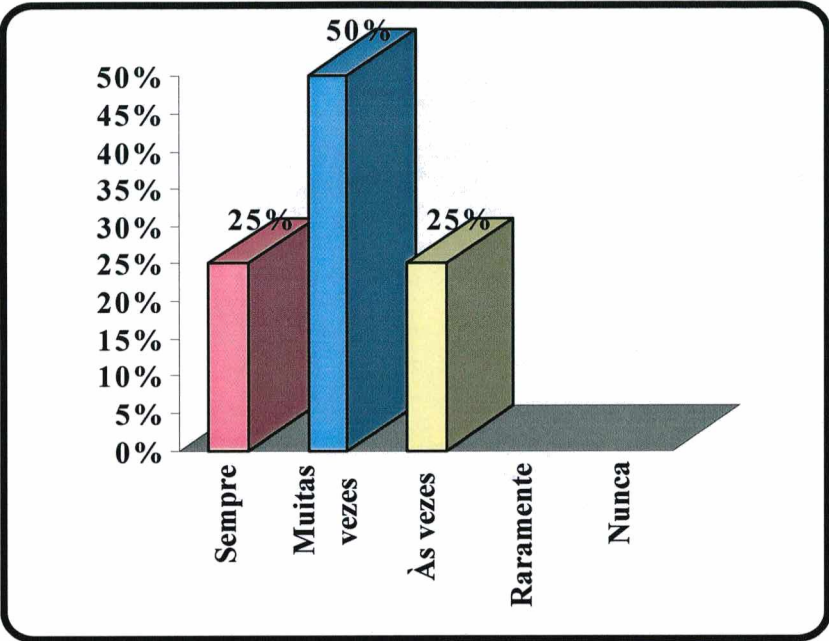
Gráfico 23– Preocupação com o tempo

Fonte: questionário

4.3.7 Tolerância a erros e fracassos

A inovação não pode ser conseguida sem erros e fracasso, como já foi analisado anteriormente, e os erros fazem parte de todo e qualquer empresa. Nesse sentido as empresas precisam tolerar os erros dos funcionários que desenvolvem produtos/serviços sem descartar a possibilidade de que este produto/serviço ser um fracasso. Assim como existem idéias ruins e são sucessos, as idéias boas podem não deslanchar comercialmente. É o que se pretende com este item, analisar a tolerância das empresas quanto a erros e fracassos.

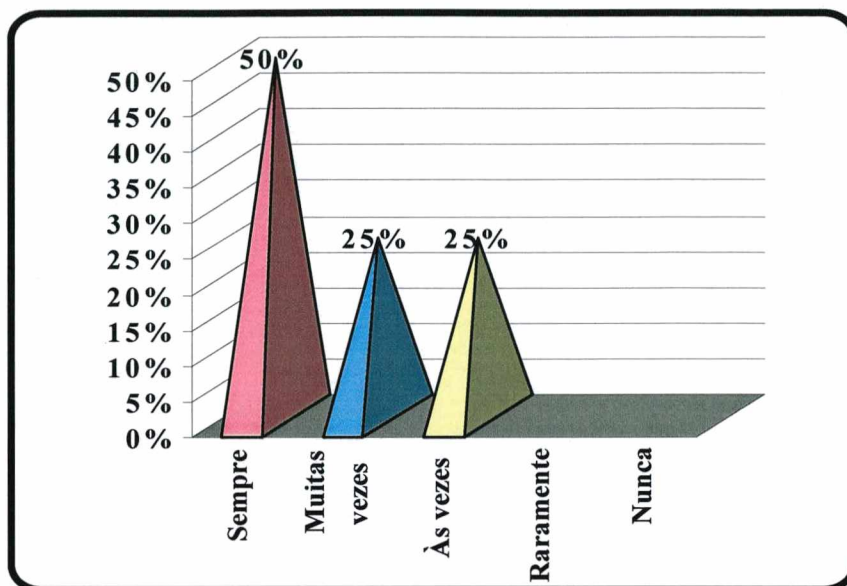
Gráfico 24 – Tolerância a erros



Fonte: questionário

Os erros são facilmente conseguidos nas empresas que trabalham com tecnologia avançada, principalmente as que trabalham no desenvolvimento de algum *software*, *pode-se* esquecer algum material, *chip* e outros componentes, que o produto não se completa. Diante de tal fato, 25% das empresas sempre (valor 4 da escala) toleram os erros, 50% muitas vezes (valor 3 da escala) e, também 25% às vezes (valor 2 da escala) toleram os erros dos funcionários no desenvolvimento de produtos/serviços.

Quanto ao risco pode-se perceber, no Gráfico 26, que 50% das empresas sempre (valor 4 da escala) se preocupam com o risco, 37% delas muitas vezes (valor 3 da escala) se preocupam e, 13% às vezes (valor 2 da escala).

Gráfico 25– Preocupação quanto ao risco

Fonte: questionário

O risco e o fracasso fazem parte de empresas de informática, pois o custo é muito alto, o que se deve fazer é administrar esses itens no sentido de diminuir os aspectos que possam levar a tal situação; como foi caracterizado por um dirigente anteriormente na análise qualitativa.

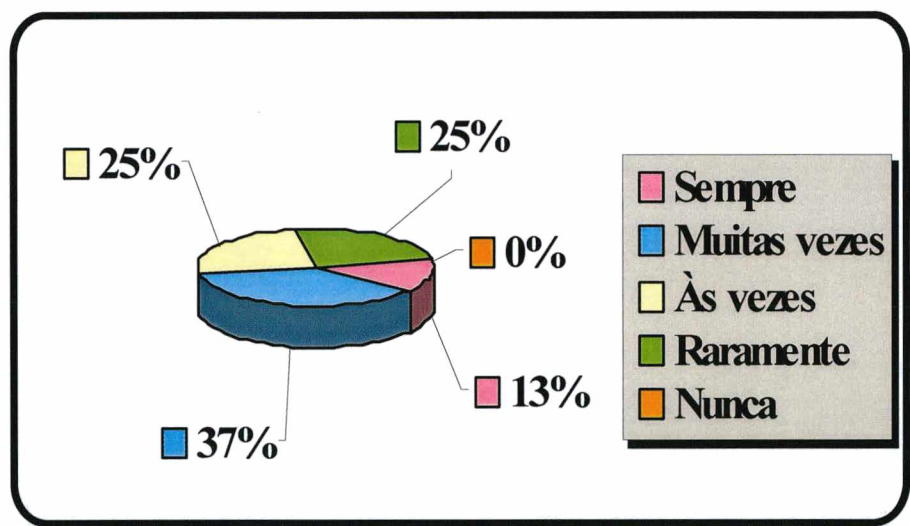
4.3.8 Intrapreneurismo x mudanças organizacionais e inovações tecnológicas

As organizações ao tentar lidar como ambiente, procuram novos estilos de gerenciamento às mudanças. Cada organização, de acordo com DRUCKER (1995), deve dedicar-se ao aprendizado da inovação, a prática do aperfeiçoamento contínuo e apreender explorar novos conhecimentos. O intrapreneurismo, como foi abordado na fundamentação teórica, é uma revitalização da inovação, criatividade e desenvolvimento administrativo.

Diante dessa perspectiva, pretende-se neste item analisar se as empresa utilizam o intrapreneurismo como forma de facilitar às mudanças e às inovações e, também se existe uma preocupação financeira em desenvolvimento de tal atitude gerencial.

De acordo com o Gráfico 26, pode-se verificar que 13% das empresas sempre (valor 4 da escala) destinam uma parte de seu orçamento para o desenvolvimento de novos produtos/serviços, 37% muitas vezes (valor 3 da escala) contribuem com recursos financeiros. E 25% das empresas às vezes (valor 2 da escala) utilizam de tal recurso e, por último 25% destinam raramente (valor 1 da escala) seu orçamento para o desenvolvimento de intrapreneurismo.

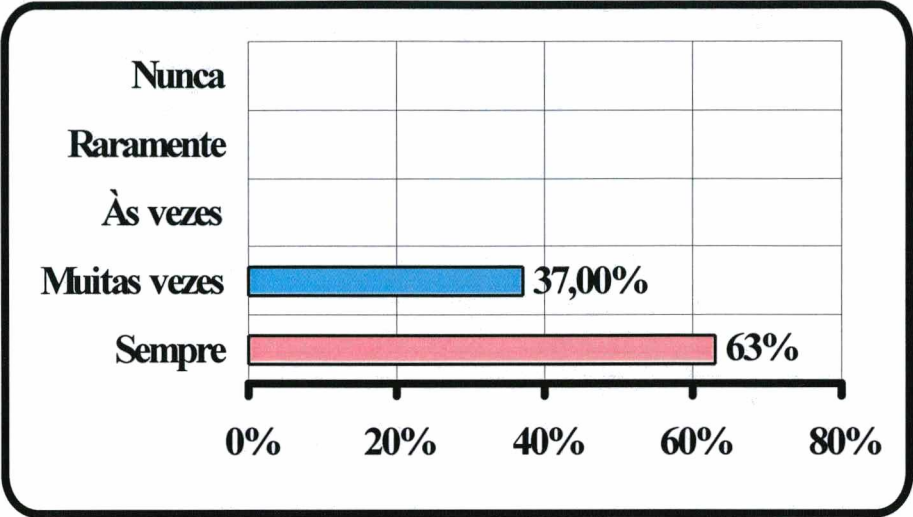
Gráfico 26 – Designação de orçamento p/ favorecer o desenvolvimento do intrapreneurismo



Fonte: questionário

As empresas procuram desenvolver produtos/serviços no sentido de se adaptarem às mudanças do ambiente, principalmente em relação à concorrência. É o que caracteriza o Gráfico 27.

Gráfico 27 – Desenvolvimento de novos produtos/serviços p/ adaptar-se às mudanças organizacionais



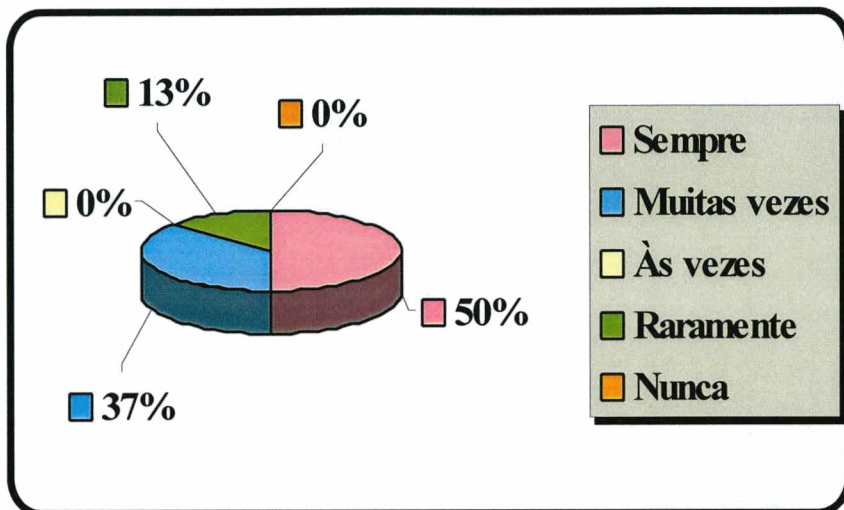
Fonte: questionário

De acordo com o Gráfico 27, verifica-se que 63% das empresas procuram sempre (valor 4 da escala) desenvolver novos produtos/serviços e, 37% muitas vezes (valor 3 da escala) desenvolver produtos/serviços para se adaptar às mudanças organizacionais.

O desenvolvimento de um novo produto/serviço é destinado principalmente à adaptação das mudanças impostas pelos concorrentes e clientes, com base no resultado da pesquisa. Essas duas forças externas é que têm mais influenciado nas empresas analisadas, corroborando com o resultado obtido anteriormente na análise qualitativa.

Entretanto, se o desenvolvimento de um novo produto/serviço pode facilitar na adaptação às essas mudanças, o intrapreneurismo, conforme o Gráfico 28, tem influenciado também na administração dessas mudanças.

Gráfico 28 – Utilização do intrapreneurismo p/ facilitar às mudanças organizacionais

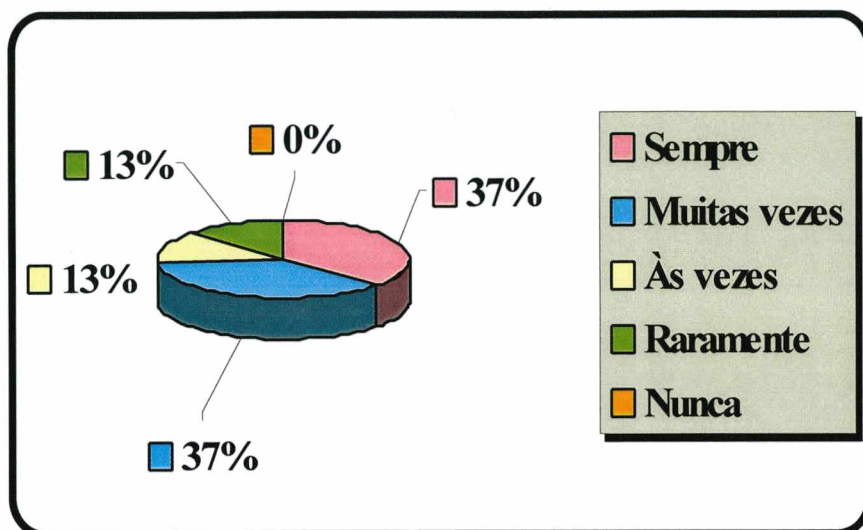


Fonte: questionário

De acordo com o Gráfico 28, verifica-se que o intrapreneurismo exerce uma influência na adaptação às mudanças organizacionais, onde 50% das empresas sempre (valor 4 da escala) e, 37% das empresas muitas vezes (valor 3 da escala) e no restante, 13% raramente (valor 1 da escala) o intrapreneurismo exerce alguma influência na adaptação às mudanças.

O resultado da pesquisa demonstra que, a maioria das empresas tem uma preocupação com as mudanças, como demonstrou a análise qualitativa, e conseqüentemente com a inovação tecnológica, que é uma ferramenta de trabalho e um diferencial frente a um mercado competitivo. E, por sua vez, o intrapreneurismo facilitou as empresas pesquisadas para que houvesse uma maior adaptação às mudanças e às inovações tecnológicas, como se pode observar no Gráfico 29.

Gráfico 29 – Importância do intrapreneurismo na adaptação às mudanças organizacionais



Fonte: questionário

O Gráfico 29 demonstra que, 37% dos dirigentes da empresa acreditam que o intrapreneurismo sempre (valor 4 da escala) facilitou a mudança e a inovação tecnológica nas empresas, 37% também acreditam que muitas vezes (valor 3 da escala), 13% às vezes (valor 2 da escala) e 13%, o restante, acreditam que o intrapreneurismo raramente (valor 1 da escala) influenciou a mudança e a inovação tecnológica.

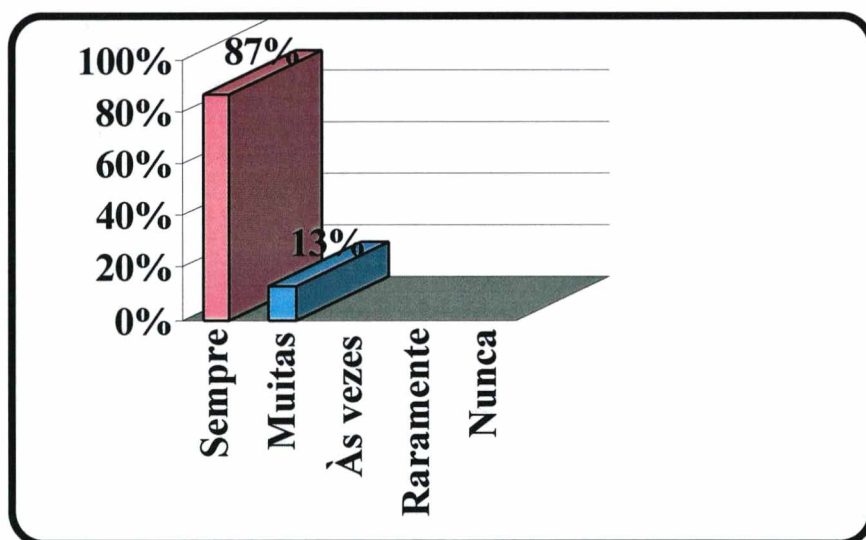
No entanto, as empresas que utilizam o intrapreneurismo podem ter começado a utilizá-lo somente agora, ou em todo o tempo de sua existência. É o que se pretende analisar a seguir.

4.3.9. A influência do intrapreneurismo para as empresa

Neste tópico, procurou-se analisar qual a influência do intrapreneurismo para as empresas integrantes da pesquisa. Caracterizando desta, uma análise longitudinal.

O processo de criação de uma empresa na área de informática envolve custos e muita habilidade para desenvolver um produto/serviço competitivo e até mesmo superior ao que existe no mercado. Exige-se, portanto, que seu fundador tenha um espírito empreendedor, que libere sua criatividade e sua inovação. Esse espírito deve envolver a todos os seus funcionários, caracterizando dessa forma, a participação do intrapreneurismo no processo de criação da empresa, como demonstra o Gráfico 30.

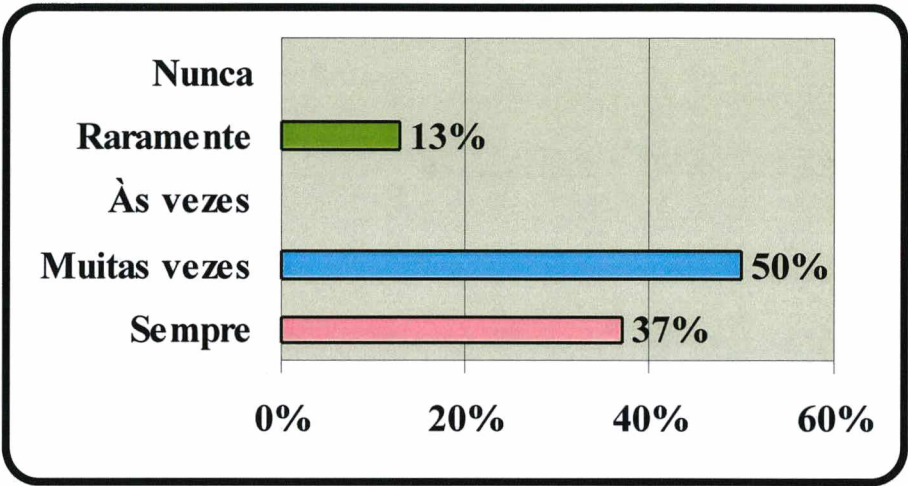
Gráfico 30 – Intrapreneurismo e a facilitação à mudanças organizacionais e à inovações tecnológicas



Fonte: questionário

Mo entanto, a empresa começa a crescer e esse espírito empreendedor reflete nos funcionários, como apresenta o Gráfico 31.

Gráfico 31 – Utilização do intrapreneurismo ao longo do tempo na empresa

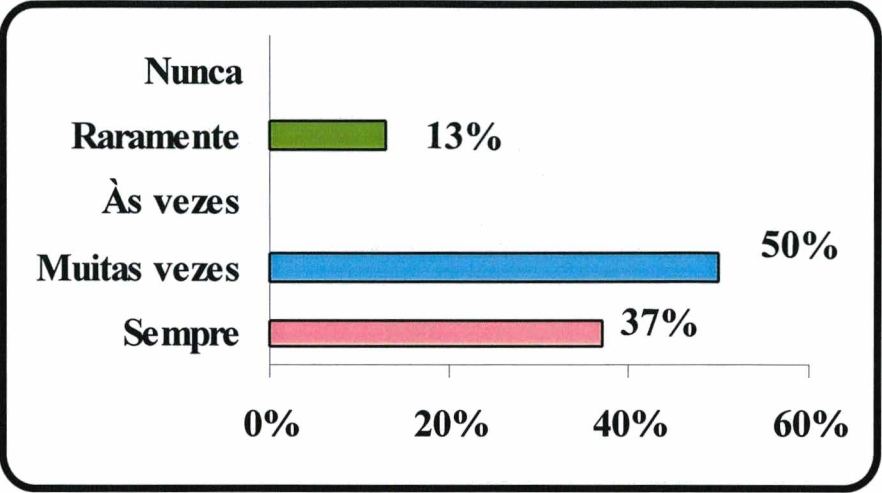


Fonte: questionário

O Gráfico 31 evidencia a utilização do intrapreneurismo ao longo do tempo da empresa, onde se pode perceber que 37% dos dirigentes acreditam que o intrapreneurismo sempre (valor 4 da escala) foi utilizado, e 50% acreditam que muitas vezes (valor 3 da escala) e o restante, 13%, advogam que raramente (valor 2 da escala) o intrapreneurismo foi utilizado nas atividades da empresa no decorrer do tempo.

E, por último, para caracterizar o intrapreneurismo e sua influência nas mudanças e nas inovações tecnológicas, evidencia-se a contribuição do intrapreneurismo para o momento atual da empresa, como demonstra o Gráfico 32.

Gráfico 32 – Utilização do intrapreneurismo ao longo do tempo na empresa



Fonte: questionário

DE acordo com os dirigentes, o intrapreneurismo em relação a sua contribuição para o momento atual da empresa, verifica-se que 37% das empresas sempre (valor 4 da escala) e 50% muitas vezes (valor 3 da escala) e, 13% às vezes contribuem para o momento atual da empresa. O intrapreneurismo, dessa forma, corrobora para o desenvolvimento da empresa e, sempre esteve presente no estilo empresarial, ou seja, de acordo com seu dirigente, estando intrínseco no estilo de administrar da empresa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O intrapreneurismo, a mudança organizacional e a inovação tecnológica têm recebido atenção por parte de especialistas e pesquisadores organizacionais. A turbulência ambiental e as novas combinações de interesse econômico, político e empresarial tem corroborado para os interesses no estudo desses assuntos. A velocidade das mudanças tem provocado alterações no comportamento das empresas. Novas formas de entendê-la estão sendo desenvolvidas a todo instante com objetivo de entender a dinâmica das empresas e de como estas podem ser especialistas em mudança.

As inovações tecnológicas, por sua vez, estão alterando as relações comerciais, trabalhistas e educacionais. Novas formas de negociar, apresentar produtos e de marketing dão maior agilidade e facilidade a empresários e consumidores. O ramo especial das inovações técnicas e comerciais sem dúvida é a área de informática, inúmeros produtos/serviços desenvolvidos a todo instante. Para COSTA & COSTA.(1998) a vantagem competitiva para as empresas está na capacidade tecnológica e de inovação, na habilidade em adaptar novas tecnologias aplicáveis ao processo produtivo, melhoria contínua da mão-de-obra, dentre outros.

Diante disso, as empresas estão procurando novas maneiras de gerenciar para lidar com as mudanças organizacionais e as inovações tecnológicas, e o intrapreneurismo surge como algo para revolucionar; uma forma gerencial que incentiva a livre iniciativa e o apoio intra-organizacional oferecido aos funcionários para o desenvolvimento de novos produtos/serviços. Para PINCHOT (1989b), as empresas que estimulam o espírito

empreendedor de seus funcionários terão mais facilidade em transpor este tempos de concorrência feroz que as demais.

A realização desta pesquisa teve como principal objetivo o estudo do intrapreneurismo no processo de desenvolvimento de mudança e de inovação tecnológica nas empresas integrantes do MIDI Tecnológico. Esta proposta de estudo desdobrou-se em objetivos específicos que foram perseguidos ao longo deste trabalho e que, pretende-se abordar a seguir. Em nenhum momento imagina-se que o intrapreneurismo seja o responsável único pela configuração das empresas frente às mudanças organizacionais e às inovações tecnológicas, ou em que esta análise venha abranger todos os aspectos referentes ao intrapreneurismo.

Diante do resultado da pesquisa, pode-se verificar, segundo a ótica dos dirigentes das empresas integrantes do MIDI Tecnológico, que o intrapreneurismo teve influência na adaptação às mudanças organizacionais. O desenvolvimento ou o gerenciamento de uma mudança não se faz de uma forma isolada ou restrita, ela envolve a todos os participantes. É nesse sentido que as empresas analisadas trabalham, desenvolvem novos produtos/serviços em equipes, havendo uma troca de informações muito grande e aumentando, dessa forma, seu potencial de adaptação às mudanças impostas principalmente pelos clientes e concorrentes.

Quanto as práticas do intrapreneurismo utilizadas pelas empresas para trabalhar com inovações tecnológicas, verifica-se que o apoio intra-organizacional tem uma grande parcela no desenvolvimento de novos produtos/serviços. O estímulo as pessoas a concretizarem suas visões através do incentivo e da liberdade de ação para agir '[e essencial. PINCHOT (1995) acredita que, as pessoas precisam ter autoridade para fazer escolhas em suas tarefas, na utilização de recursos e na tomada de decisão em relação ao desenvolvimento de produto/serviços. É o que ocorre nas empresa pesquisadas, todos os

dirigentes tem uma visão que o funcionário faz parte da empresa, seu conhecimento intelectual é super importante, e nada melhor do que incentivá-lo para desenvolver seu potencial criativo para criar e inovar.

Outro fator, que deve ser ressaltado, é em relação a importância da criatividade, que demonstra a existência ou não de um ambiente mais ou menos propenso a inovação. Nas empresas analisadas foi possível observar que a criatividade é essencial, ela faz parte do trabalho, é uma ferramenta imprescindível. A criatividade está presente desde o processo de seleção de novos funcionários até o incentivo às posições criativas diariamente.

O resultado da pesquisa evidenciou que além desses fatores necessários para o desenvolvimento de uma inovação tecnológica, outros podem contribuir para tal. Como a tolerância ao erro e ao fracasso, integração do funcionário com outras funções, realização de reuniões para exposição de idéias, acesso a todos os tipos de informações, preocupação quanto ao feedback, dentre outros. Todos esses aspectos são características do intrapreneurismo que contribuem para o desenvolvimento de inovações tecnológicas das empresas integrantes do MIDI Tecnológico.

Ao analisar as oscilações da prática do intrapreneurismo no processo de mudança e inovação tecnológica no período de criação das empresas integrantes do MIDI Tecnológico, verifica-se que essa forma de gerenciamento está intrínseca na forma de administrar de seus dirigentes, portanto, está presente desde a sua criação até os dias atuais.

Diante desta exposição acima, permite concluir que o intrapreneurismo teve uma grande influência no processo de mudança organizacional e no desenvolvimento de inovação tecnológica. De acordo com os entrevistados, a busca crescente pela adaptação, desenvolvimento e aperfeiçoamento dessas três variáveis é indispensável para o ramo em que eles atuam. Existe, portanto, uma interligação dessas variáveis, onde uma depende da outra para poder estar frente a um mercado competitivo. A mudança está presente nas

empresas, influenciada de certa forma, também pelas inovações tecnológicas que por sua vez, precisam apostar na capacidade das pessoas, que nada mais é do que o desenvolvimento do intrapreneurismo.

Essa pode ser considerada uma contribuição teórica relevante para a literatura especializada. Ou seja, para uma compreensão mais adequada do intrapreneurismo, faz-se necessário recorrer aos fundamentos teóricos da mudança organizacional e da inovação tecnológica.

Como sugestão para futuras investigações sobre o tema, recomenda-se a realização de estudos longitudinais evidenciando o intrapreneurismo, sob a ótica dos funcionários. Esse aspecto pode corroborar ou não com o ponto de vista dos dirigentes sobre as empresas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, Howard. **Organizations and Environments**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- ALENCAR, Eunice de. Desenvolvendo a criatividade nas Organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo., v.35, n.6, p.6-11. nov./dez., 1995.
- ALMEIDA, Mário de S. **Cultura Organizacional e Atitudes contrárias a Mudanças Tecnológicas**: um estudo de caso de uma empresa estatal. Dissertação (Mestrado). Florianópolis, Curso de Pós-graduação em Administração - CPGA, Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 1996, 132p.
- AMABILE, Teresa M. From Individual Creativity to Organizational Innovation. **In: Innovation and creativity at work**. New York: John Wiley and Sons, 1990.
- BARBIERI, José C. **Produção e transferência de tecnologia**. São Paulo: Ática, 1990.
- BASIL, Douglas C., COOK, Curtis W. **O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas**. São Paulo: Mc-Graw-Hill do Brasil, 1978.
- BATEMAN, Thomas S. SNELL, Scott A. **Administração: Management - construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERTZ, Frederick. **Managing Techonolgy**. New Jersey: Prentice Hall, 1987.
- BRUYNE, P. de., et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. 2.ed. Rio de Janeiro: F. Alves, 1982.

CARTON, Robert B. HOFER, Charles W. & MICHAEL, D. Meeks. **The entrepreneur and entrepreneurship: operational definitions of their role in society.** 1998, www.sbaer.uca.edu/docs/98icsb/k004.html.

CHAMPION, Dean J. **A sociologia das organizações.** São Paulo: Saraiva, 1985.

CORNWALL, Jeffrey R. PERLMAN, Baron. **Organizational Entrepreneurship.** Boston: Irwin, 1990.

COSTA, Ligia. M. COSTA, Alcides J. Tecnologia de inovação e novo ambiente competitivo: como sobreviver. **Revista Trevisan.** São Paulo, v.11, n.124, jun., 1998.

COSTA NETO, Pedro L. **Estatística.** São Paulo: Edgard Blücher, 1977.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor - Fundamentos da Iniciativa Empresarial.** São Paulo: Mc-Graw-Hill, 1989.

DRUCKER, Peter. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.

_____ **Inovação e Espírito Empreendedor.** (entrepreneurship): prática de princípios. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

_____ **Fator Humano e Desempenho.** O melhor de Drucker sobre administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira, 1981.

_____ **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas.** São Paulo: Pioneira, 1975.

ESPÍNDOLA, Célio. Automação e Emprego: uma visão geral. In: BENAKOUCHE, Rabah: **A informática e o Brasil.** Petrópolis: Vozes, 1985.

FARRELL, Larry C. **Entrepreneurship: Fundamentos das organizações empreendedoras.** São Paulo: Atlas, 1993.

FERREIRA, Ademir A. REIS, Ana C. F. PEREIRA, Maria I. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias - evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FLEURY, A. Capacitação Tecnológica e Processo de Trabalho. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo., v.30, n.4. p. 23-30, out./dez., 1990.

FOSTER, Richard N. **Inovação: a vantagem do atacante.** São Paulo: Best Seller, 1988.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais.** Rio de Janeiro: Record, 1997.

GONÇALVES, J.E.L. Os Impactos das Novas Tecnologias nas Empresas Prestadoras de Serviços. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 34, n. 1, p. 63 a 81, jan./fev. 1994.

GOODE, William. HATT, Paul K. **Métodos de Pesquisa social.** São Paulo: Nacional, 1968.

GOODMAN, Paul S. et alii - Technology and Organizations. San Francisco, Jossey Bass, 1990, In: GONÇALVES, J.E.L. e GOMES, C.A.A. Tecnologia e a Realização do Trabalho. **Revista de Administração de Empresas.** , São Paulo, v. 33, n. 1, p. 106-121, jan./fev., 1993.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos.** 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis: Vozes, 1990.

HIRISCH, Robert D. PETERS, Michael. **Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise**. 3.ed. Boston: IRWIN, 1995.

JUDSON, Arnold S. **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.

KANTER, Rosabeth M. **Quando os Gigantes Aprendem a Dançar**. Rio de Janeiro, 1997.

_____ et al. **The Challenge of Organizational Change: How companies experience it and leaders guide it**. New York: Macmillan, 1992.

KAO, John. Criatividade: arte e disciplina. **HSM Management**. São Paulo, v.6, n.1, p. 76-82, jan./fev., 1998.

KATZ, Daniel. KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. Porto Alegre: Vozes, 1985.

KUCZMARSKI, Por uma consciência inovadora. **HSM Management**. São Paulo, v. 6, n.1, p. 62-68, jan./fev. ,1998.

KURATKO, Donald F. HORNSBY, Jeffrey S. **Developing na entrepreneurial perspective in contemporary organizations**. 1996. www.Sbaer.uca.edu/docs/proceedings/96.usal47.txt.

KWASNICKA, Eunice L. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. São Paulo: Atlas, 1987.

LADEIRA, José E. et al. Inovação nas Organizações: Uma tipologia tentativa. **IN: Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 14., 1990**. Belo Horizonte, Anais do 14. ENANPAD, v. 6, p. 205-217,1990.

- LONGEN, Márcia T. **Um Modelo Comportamental para o Estudo do Perfil do Empreendedor**. Dissertação (Mestrado). Florianópolis, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEPP, Universidade Federal De Santa Catarina – UFSC, 1997, 116p.
- LUDKE, M. ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MACHILINI, C. Inovação, gestão e decisão tecnológica na indústria alimentícia brasileira. **Revista de Administração de Empresas** . São Paulo, v. 18, n. 3, p. 57-82, mai./jun., 1978.
- MANSFIELD, E. **Microeconomia, Teoria e Aplicações**. Rio de Janeiro, Campus, 1985.
- MARCOVITCH, Jacques. **Administração em ciência e tecnologia** . São Paulo: Edgard Blücher, 1983.
- MARCOVITCH, Jacques. SANTOS, Sílvio A. O problema da Criação de empresas no Brasil. In: **Encontro Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração**, 1981. Natal- RN. Anais da 5. ENANPAD, v.1, p 245-253, 1981.
- MOGGI, Jair. BURKHARD, Daniel. A essência da transformação. **RAE Light**. São Paulo, v.3, n.4, p.8-18, mai./jun., 1996.
- MOHRMAN, Susan A MOHRMAN, Allan M. J. Mudanças Organizacionais e Aprendizado. In: GALBRAITH, Jay R. et al. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1995.
- MOTTA, Paulo R. Natureza da Inovação Organizacional. **Revista Diagnóstico e Inovação Organizacional**. Rio de Janeiro: IBAM, 1976.
- _____ Visão contemporânea da teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: v.13, n.1. p. 7-29, 1979.

_____ **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MOUZELIS, Nicos P. **Organizações e burocracia.** Barcelona; (s.n.), 1975.

NONAKA, Ikujiro. A Empresa Criadora de Conhecimento. In: SARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico.** São Paulo: atlas, 1988.

OLIVEIRA, Silas M. Impacto da Tecnologia no Estilo Gerencial de Gerentes de Sistemas de Informação. **Revista do Instituto de Informática.** PUCCAMP. Campinas, v.2, n.1, p.13-17, mar./set., 1994.

OLIVEIRA, M. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor.** São Paulo: (gerência de empresa), Nobel, 1995.

PINCHOT, Gifford. **Intrapreneuring: Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor.** São Paulo: Harbra, 1989(a).

_____ Santo de casa faz milagre. **Revista Exame.** São Paulo, v. 21, n. 23, p. 94-96. 15 de nov., 1989(b).

PINCHOT, Gifford. PINCHOT, Elizabeth. **O Poder das Pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PIZZA, Wilson Jr. Pontos críticos na ciência das organizações. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, v. 3, n. 24, p. 142-161, mai./jun., 1990

POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens de nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

PROENÇA, Rossana P. C. **Aspectos organizacionais e inovação tecnológica em processos de transferência de tecnologia: uma abordagem antropotecnológica no setor de alimentação coletiva**. Tese (Doutorado). Florianópolis, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEPP, Universidade Federal De Santa Catarina – UFSC, 1996, 306p.

QUEIROZ, Alexandre Hering de. **Empatia e Inovação: Uma proposta de metodologia para concepção de novos produtos**. Dissertação (Mestrado). Florianópolis, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEPP, Universidade Federal De Santa Catarina – UFSC, 1999, 121p.

RAMOS, Alberto G. Desenvolvimento tecnológico e administração à luz de modelos heurísticos. In: **Encontro Interamericano de Administração para o Desenvolvimento**, n. 1, Rio de Janeiro, 1964. Rio de Janeiro: FGV / Escola Interamericana de Administração Pública, 1964. 30p.

RIBEIRO, Carlos R. **A Empresa Holística**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

RICHARDSON, Roberto J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUES, I.P. da F. Tecnologia, organização e rentabilidade: um modelo para investigação empírica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.24, n.4, p. 63-69, out./dez. 1984.

ROSENTHAL D., MOREIRA, I.L. Algumas considerações sobre a natureza do processo de capacitação tecnológica: "Fontes de inovação". **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 26, n. 4, p.145-160, jul./ago., 1992.

SBRAGIA, Roberto. KRUGLIANSKAS, Isak. CAMARGOS, Silvana P. Inovação tecnológica e desempenho no novo contexto brasileiro: uma análise evolutiva no período de 1993 a 1995. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 33, n. 2, p.21-28, abr./jun., 1998.

SCHUMPETER, Joseph A **Capitalismo, socialismo e democracia**. 2.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984

_____. **A teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3 ed. São Paulo: Abril Nova Cultural, 1988.

SELLTIZ, C et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987. v.1.

SILVA, José C. T. PLONSKI, Guilherme Ary. Inovação Tecnológica: Desafio Organizacional. **PRODUÇÃO**, Belo Horizonte, v 6, n.2, p. 183-193, nov./dez., 1996.

SILVEIRA, Aldery Jr. OLIVEIRA, Waldir V. A mudança organizacional na teoria administrativa. **Cadernos de Administração**. Brasília, p. 7-16, 1996. (mimeo)

SMITH, Douglas K. **Fazendo a mudança acontecer: 10 princípios para motivar e deslancar o desempenho das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STONER, J.A F. FREEMAN, Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

STREBEL, Paul. **Breakpoints: como as empresas exploram mudanças radicais nos negócios**. São Paulo: Atlas, 1993.

TOFFLER, Alvin. **A Empresa Flexível**. 3.ed. Petrópolis, RJ: Record, 1985.

TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEST, Michael A , FARR, James L. (Orgs.) **Innovation and creativity at work.** New York: John Wiley and Sons, 1990

WOOD JR, Thomaz., CURADO, Isabela B., CAMPOS, Humberto M. de. Vencendo a crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresa.** São Paulo, v. 34, n.5, p. 62-79, set./out., 1994.

ZAWISLAK, Paulo A. Gestão da Inovação Tecnológica e Competitividade Industrial: uma proposta para o caso brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea.** Rio de Janeiro, v. 1, p .158-173, 1994.

ANEXOS

ANEXO 1

QUESTIONÁRIO E

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Ilmo(a) senhor(a)

O objetivo desta pesquisa é trabalhar os indicadores de Intrapreneurismo na mudança organizacional e na inovação tecnológica das empresas que compreendem o *MIDI Tecnológico*. Para tanto, conto com sua colaboração no sentido de responder e preencher ao instrumento de coleta de dados em anexo.

O instrumento de coleta de dados divide-se em duas partes. A primeira parte, refere-se a um questionário estruturado com perguntas fechadas. O entrevistado deve optar por apenas uma das alternativas apresentadas na escala do questionário. A referida escala oscila de 0 a 4, sendo o zero correspondente a nunca, enquanto o número 4 corresponde a sempre. A segunda parte, por sua vez, corresponde a um questionário de perguntas abertas referentes ao intrapreneurismo, a mudança organizacional e a inovação tecnológica.

Do ponto de vista conceitual, o presente trabalho considera o Intrapreneurismo como a livre iniciativa e o apoio intra-organizacional oferecido aos funcionários para desenvolverem novos produtos/serviços na empresa.

Já a Mudança Organizacional é tratada como a flexibilidade da empresa em adaptar-se às mudanças externas e internas.

A Inovação Tecnológica, por sua vez, refere-se a qualquer alteração efetuada no produto/serviço, que se constitua em uma novidade técnica para a empresa.

As informações fornecidas terão caráter sigiloso e serão tratadas globalmente mantendo por sua vez, o sigilo dos respondentes.

Agradeço sua compreensão e participação.

CLEIDE ROSELEI BLATT
Mestranda em Administração – UFSC

PARTE I

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

CARGO:

FORMAÇÃO PROFISSIONAL:

QUESTIONÁRIO

As questões apresentadas na seqüência, abordam a mudança organizacional e a inovação tecnológica no incentivo ao intrapreneurismo em sua empresa. As questões a seguir deverão ser respondidas com base na *ESCALA ABAIXO*.

4 – Sempre

3 – Muitas vezes

2 – Às vezes

1 – Raramente

0 – Nunca

1. Seus funcionários têm colaborado com idéias que contribuíram para o desenvolvimento de novos produtos/serviços.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

2. Na sua opinião, a empresa apoia a livre iniciativa de seus funcionários quanto ao desenvolvimento de novos produtos/serviços.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

3. Na sua compreensão, como você caracteriza a ocorrência da participação de seus funcionários na tomada de decisão em relação ao desenvolvimento de produtos/serviços.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

4. Você proporciona *liberdade* aos seus funcionários para auto-selecionar suas atividades em relação ao desenvolvimento de novos produtos/serviços.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

5. Você permite que seus funcionários tenham a livre iniciativa em utilizar recursos da empresa para desenvolver novos produtos/serviços.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

6. A empresa se preocupa em desenvolver novos produtos/serviços com a participação efetiva de seus funcionários.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

7. A empresa se preocupa em utilizar o intrapreneurismo como uma forma para facilitar as adaptações às mudanças organizacionais impostas pelo ambiente externo e/ou interno.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

8. Ocorre alguma integração intra-departamental ou integração entre funcionários com diferentes funções, no desenvolvimento de novos produtos/serviços.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

9. Na sua opinião, a empresa aproveita as idéias de seus funcionários quando apresentam sugestões para desenvolver inovações em produtos/serviços.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

10. Na sua percepção, a empresa incentiva a operacionalização das idéias fornecidas pelos funcionários.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

11. Seus funcionários podem utilizar recursos de outras divisões e/ou parceiros externos no desenvolvimento de algum produto/serviço.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

12. Qual a flexibilidade oferecida na empresa para que os funcionários atuem em outro setor/área, no sentido de integrar o funcionário com outros conhecimentos.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

13. Qual é a autonomia para que equipes de trabalho desenvolvam novos produtos/serviços.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

14. Os funcionários que trabalham no desenvolvimento de novos produtos/serviços possuem poder de decisão em todas as suas etapas.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

15. A empresa se interessa em desenvolver novas habilidades para a exploração de novos produtos/serviços.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

16. A sua empresa designa parte de seu orçamento para favorecer o desenvolvimento do intrapreneurismo.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

17. Você possibilita reuniões constantes de seus funcionários, visando a exposição de novas idéias que possam se transformar em novos produtos/serviços.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

18. Seus funcionários têm acesso a todo os tipos de informações que lhes favoreça o desenvolvimento de novos produtos/serviços.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

19. A empresa preocupa-se quanto ao risco de desenvolvimento de novos produtos/serviços.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

20. A empresa apresenta tolerância a erros apresentado no desenvolvimento de novos produtos/serviços.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

21. O intrapreneurismo facilitou as mudanças organizacionais e as inovações tecnológicas na empresa.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

22. A empresa preocupa-se com o tempo dispendido no desenvolvimento de novos produtos/serviços.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

23. A empresa procura desenvolver novos produtos/serviços para adaptar-se às mudanças organizacionais.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

24. Qual é a preocupação com o feedback dos funcionários que desenvolvem algum produto/serviço à empresa.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

25. A criatividade tem importância no processo de seleção de novos funcionários.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

26. Qual é a preocupação dada com relação a criatividade nas atividades diárias dos funcionários da empresa.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

27. As posições criativas são incentivadas nas reuniões de funcionários da empresa.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

28. Têm ocorrido contribuições relevantes de seus funcionários nas etapas de desenvolvimento de novos produtos/serviços

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

29. Qual a importância da responsabilidade do funcionário e/ou equipe no processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços de sua empresa.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

30. Qual a importância da ocorrência do intrapreneurismo na adaptação às mudanças organizacionais.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

31. O intrapreneurismo teve importância no processo de criação da empresa.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

32. Qual foi a utilização do intrapreneurismo ao longo do tempo na empresa.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

33. O intrapreneurismo tem contribuído, nos dias atuais, no desenvolvimento da empresa.

4	3	2	1	0
Sempre	Muitas vezes	Às vezes	Raramente	Nunca

PARTE II

ROTEIRO DE ENTREVISTA DA DISSERTAÇÃO

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

- 1. Nome da empresa.**
- 2. Nome do(s) proprietário(s).**
- 3. Tipo de atividade.**
- 4. Produtos fabricados.**
- 5. Data de fundação:**
- 6. Número de funcionários**

Fundação:

Atual:

- 7. Número de clientes:**

- 8. Faturamento anual**

1998:

1999:

INTRAPRENEURISMO

- 9. Há incentivos/recursos específicos oferecidos para desenvolver o intrapreneurismo na sua organização? Quais? Sua importância para a prática do intrapreneurismo.**
- 10. Qual a importância da criatividade no desenvolvimento do intrapreneurismo? Sua influência?**
- 11. O desenvolvimento de novos produtos em sua empresa orienta-se através de uma sequência predeterminada? Quais? Existe um planejamento?**
- 12. Existe algum tipo de atividade individual e/ou grupos para procurar novas idéias? Ocorre algum gerenciamento de idéias?**
- 13. Como tem ocorrido o desenvolvimento de um produto/serviço? Individualmente ou em grupo?**
- 14. Como você analisa o risco e o fracasso de seus funcionários no desenvolvimento de novos produtos? Qual a ênfase dada nessa questão?**

MUDANÇA ORGANIZACIONAL

- 15. Quais foram as mudanças ocorridas na empresa?**
- 16. A sua empresa encontrou dificuldades na adaptação a essas mudanças?**
- 17. Qual a importância dessas mudanças para sua empresa?**
- 18. Que fatores externos foram decisivos na atuação da empresa?**
- 19. Que fatores internos foram decisivos na atuação da empresa?**

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

- 20. Relacione os produtos/serviços da sua empresa**

Em fase de concepção:

Em fase de desenvolvimento:

Em fase de comercialização:

21. Qual a importância da inovação tecnológica na empresa, principalmente quanto ao desenvolvimento de novos produtos/serviços?
22. Qual a relevância do retorno financeiro gerado por novos produtos/serviços do intrapreneurismo na empresa em relação ao orçamento? Relação custo-investimento.
23. Tem havido retorno significativo dos recursos aplicados no desenvolvimento de novos produtos/serviços?
24. Qual a importância da empresa em incentivar a participação dos funcionários no desenvolvimento de inovações tecnológicas?

*##25. Como você analisa essas três variáveis para sua empresa?
Intrapreneurismo, Mudança Organizacional e Inovação Tecnológica.*